

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA PARA UM
AMBIENTE MESOCOMPETITIVO: O CASO DA CADEIA VITIVINÍCOLA GAÚCHA**

ANDRESSA BECKER SILVA

Porto Alegre, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA PARA UM
AMBIENTE MESOCOMPETITIVO: O CASO DA CADEIA VITIVINÍCOLA GAÚCHA

Andressa Becker Silva

Orientador: Professor Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Banca Examinadora:

Cláudio José Müller, Dr.

Prof. Depto. Engenharia de Produção e Transportes / UFRGS

Decio Zylbersztajn, Ph. D.

Prof. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade / USP

Eugênio Ávila Pedrozo, Dr.

Prof. Escola de Administração / UFRGS

José Fernando da Silva Protas, Dr.

Pesquisador Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária / EMBRAPA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Área de concentração: Sistemas de Produção

Porto Alegre, 07 de fevereiro de 2007.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.

PPGEP / UFRGS

Orientador

Prof. Flávio Sanson Fogliatto, Ph. D.

Coordenador PPGEP / UFRGS

BANCA EXAMINADORA:

Cláudio José Müller, Dr.

Prof. Depto. Engenharia de Produção e Transportes / UFRRS

Decio Zylbersztajn, Ph. D.

Prof. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade / USP

Eugênio Ávila Pedrozo, Dr.

Prof. Escola de Administração / UFRGS

José Fernando da Silva Protas, Dr.

Pesquisador Embrapa Uva e Vinho / EMBRAPA

“Tenho o desejo de realizar uma tarefa importante na vida. Mas meu primeiro dever está em realizar humildes coisas como se fossem grandes e nobres”.

Helen Keller

AGRADECIMENTOS

Reconhecer o apoio e a ajuda recebida é uma virtude, e mamãe me ensinou desde pequenina a agradecer...

Por isso, agradeço a todos que contribuíram para que eu concluísse mais esta etapa na minha vida, que me deram coragem para enfrentar os obstáculos encontrados, que fizeram com que eu crescesse como pessoa, aprendesse mais, tornando-me uma profissional melhor preparada e qualificada para enfrentar o mercado competitivo lá fora, e ganhasse um pouco mais de maturidade.

Agradeço especialmente... a Deus pela serenidade e sabedoria, ao Luciano, meu grande amor, pelo companheirismo de todas as horas, compreensão e paciência nos momentos mais difíceis, aos meus pais, Veroci e Rosemary, pela educação e incentivo, às minhas irmãs, Annelise e Alessandra, pela amizade, à minha segunda família, família Fiterman, pelo apoio, ao meu orientador, Prof. Francisco Kliemann, pela oportunidade, estímulo e ensinamentos, aos amigos do LOPP, Prof. Fernando Amaral, Prof. Cláudio Müller, Franz, Cícero, Adriana, Fabiane, Tiago, Lemos, Joana, Thaíse, Ícaro e Leandro, pelas dicas, conversas amigas e risadas no cafezinho, aos amigos da turma de Mestrado, Fabiano, Camila, Renata, Flávia, Cleber e Gustavo, pelos conselhos e aprendizados, ao pessoal do suporte e da secretaria pela atenção, aos professores da banca pela disponibilidade e atenção para com o meu trabalho, ao pessoal do setor vitivinícola pela solidariedade e colaboração, enfim, a todas as pessoas que conviveram comigo mais ou menos intensamente nos três últimos anos.

RESUMO

A competição empresarial está passando por grandes mudanças, principalmente no que diz respeito à forma das empresas se organizarem, visto que é cada vez mais comum arranjos empresariais competirem entre si – ambiente mesocompetitivo. Nesse novo contexto é fundamental que as empresas do arranjo tenham uma estratégia compartilhada que propicie o sucesso não apenas de uma, mas do aglomerado como um todo. Entretanto, não há uma metodologia única consagrada para definir essa estratégia, nem sequer quais elementos devem ser considerados para tal plano. O objetivo desse trabalho foi propor um conjunto de elementos capazes de orientar a formulação de uma estratégia de negócios adequada ao ambiente mesocompetitivo. Foram empregados dois métodos de pesquisa: pesquisas bibliográfica e de campo, por meio de um estudo de caso. O primeiro foi utilizado para a definição inicial do conjunto de elementos estratégicos a partir do entendimento dos arranjos produtivos e das principais teorias sobre competitividade, governança e estratégia. O estudo de caso possibilitou a validação do conjunto conceitual, tendo como unidade de análise a Cadeia Vitivinícola do Rio Grande do Sul. Foram utilizadas as técnicas de entrevista com especialista e em grupo focado para coleta de dados em campo e construção de teoria para a análise. Seu resultado foi um conjunto de elementos muito parecido com o conjunto definido através da pesquisa bibliográfica, o que deixou evidente o avanço da literatura sobre o assunto. A consolidação dos dois conjuntos (conceitual e prático) definidos por meio dos dois métodos de pesquisa utilizados resultou no conjunto definitivo, com 30 elementos, convenientemente subdivididos em: 10 elementos financeiros e de informação, 12 operacionais e 8 mercadológicos. Entende-se que a consideração integrada desses elementos permite que se oriente a formulação de uma estratégia de negócios para um ambiente mesocompetitivo, identificando seus pontos fortes e fracos bem como ações de melhoria.

Palavras-chave:

Elementos estratégicos, Arranjos produtivos, Ambiente mesocompetitivo, Cadeia vitivinícola.

ABSTRACT

Competition is facing a lot of changes, specially in the way that enterprises organize them selves, because it is more and more common that productive arrangements concur with one another – mesocompetitive environment. In this new context, it is fundamental that organizations in the arrangement have a shared strategy to propitiate success not only to one, but to all the companies in the agglomerate. However, there is no appropriate methodology to define such strategy, not even a list of elements to be considered in this plan. The objective of this work was to propose a set of elements to guide the formulation of a business strategy adequate in a mesocompetitive environment. Two research methods were utilized: bibliographical and field research, through a case study. The first was used in the initial definition of the strategic set of elements from the comprehension of productive arrangement and main theories of competitiveness, governance, and strategy. The case study allowed the validation of the conceptual group, in which the analysis unit was the Wine Chain of Rio Grande do Sul. Interview with specialist and focus group were the techniques used to data collection in camp. The result was a group of elements very similar to the set defined through bibliographical research, making evident the advance of literature on the subject. The final set of elements, formulated from both sources (conceptual and practice) consists at 30 elements conveniently subdivided in: 10 financial and information elements, 12 operational, and 8 marketing related elements. Considering these elements in an integrated way allows the conduction of a business strategy formulation in a mesocompetitive environment, establishing strong and weak points, and improvement actions.

Key words:

Strategic elements, Productive arrangement, Mesocompetitive environment, Wine chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Planejamento da pesquisa	21
Figura 2	Esquema da pesquisa	25
Figura 3	Fluxograma do desenvolvimento do trabalho	28
Figura 4	A Cadeia de valor	33
Figura 5	Sistema de valores	34
Figura 6	Determinantes da vantagem competitiva nacional	35
Figura 7	Fatores determinantes da competitividade na indústria brasileira – ECIB....	37
Figura 8	Desenvolvimento da competitividade sistêmica	38
Figura 9	Tipologias de competitividade	39
Figura 10	Principais elementos dos modelos de competitividade e sua vinculação com os níveis de análise	42
Figura 11	Representação de uma cadeia produtiva agroindustrial.....	44
Figura 12	Exemplo de uma cadeia produtiva	46
Figura 13	Estrutura da cadeia de suprimentos	50
Figura 14	Comparativo dos diferentes tipos de cadeias produtivas de acordo com critérios selecionados	53
Figura 15	Esquema das relações de indução das estruturas de governança com base na Teoria dos Custos de Transação (TCT)	57
Figura 16	Formas de atuação conjunta	59
Figura 17	Características das cadeias conduzidas pelos produtores e pelos compradores	62
Figura 18	Principais elementos de governança e sua vinculação com os níveis de análise	66
Figura 19	Consolidação dos elementos de competitividade e governança nos níveis de análise – primeira contribuição	70
Figura 20	Estratégias deliberadas e emergentes	72
Figura 21	Os três níveis estratégicos da empresa	72
Figura 22	As três estratégias genéricas de Porter.....	74
Figura 23	Comparação entre as teorias da estratégia de negócios	76

Figura 24	Pesquisa em estratégia: uma estrutura organizada	77
Figura 25	A Rede de Valor de Operações: atividades e elos de integração	80
Figura 26	Principais elementos das abordagens de estratégia para microambiente	85
Figura 27	Estratégias e relacionamentos na cadeia de suprimentos	89
Figura 28	Níveis de estratégia.....	93
Figura 29	Principais elementos dos modelos de estratégia para ambiente mesocompetitivo e sua vinculação com os níveis de análise.....	97
Figura 30	Consolidação dos elementos de estratégia nos níveis de análise – segunda contribuição	100
Figura 31	Consolidação dos elementos financeiros e de informação para a mesocompetição	102
Figura 32	Consolidação dos elementos operacionais para a mesocompetição	103
Figura 33	Consolidação dos elementos mercadológicos para a mesocompetição	104
Figura 34	Proposta de elementos para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo – Conjunto conceitual.....	105
Figura 35	Etapas do estudo de caso e sua contextualização dentro da pesquisa .	107
Figura 36	Protocolo da pesquisa de campo	111
Figura 37	Estrutura geral da cadeia vitivinícola dos vinhos finos do Rio Grande do Sul	123
Figura 38	Principais aspectos da análise da cadeia de vinhos finos gaúcha	125
Figura 39	Estrutura geral modificada da cadeia vitivinícola dos vinhos finos do Rio Grande do Sul	134
Figura 40	Proposta modificada de elementos para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo – Conjunto conceitual pré-validado.....	141
Figura 41	Listagem dos elementos para a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo resultantes da entrevista em grupo focado.....	143
Figura 42	Proposta de elementos para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo – Conjunto prático.....	148
Figura 43	Síntese dos dados da coleta de dados.....	152
Figura 44	Origem dos elementos e estrutura lógica do conjunto de elementos proposto para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo.....	153
Figura 45	Conjunto de elementos proposto para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Produção de <i>Vitis vinífera</i> , produção total de uvas e percentual de viníferas produzidas em 2000	117
Tabela 2	Área plantada de videiras no Brasil	118
Tabela 3	Comercialização de vinhos, sucos e derivados do Rio Grande do Sul...	119
Tabela 4	Consumo per capita de vinhos, sucos e uvas no Brasil	119

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E DOS OBJETIVOS	17
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	19
1.4.1 Caracterização da Pesquisa	19
1.4.2 Metodologia do Trabalho.....	21
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	26
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	27
2 COMPETITIVIDADE E OS ARRANJOS EMPRESARIAIS	29
2.1 A COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL	29
2.1.1 Evolução Histórica do Conceito de Competitividade	30
2.1.2 Competição Intra e Interindustrial	31
2.1.3 Os Modelos de Análise de Competitividade – Uma Visão Geral.....	35
2.1.4 Comentários Acerca de Competitividade: Principais Elementos	39
2.2 A FORMAÇÃO DE AGLOMERADOS EMPRESARIAIS.....	40
2.2.1 Organizações Virtuais e os Tipos de Arranjos Produtivos.....	43
2.2.2 Comentários Acerca dos Arranjos Empresariais: Principais Elementos	52
2.3 GOVERNANÇA NOS ARRANJOS EMPRESARIAIS	54
2.3.1 Estruturas de Governança de Mercado, Híbridas e Integração Vertical	56
2.3.2 Estrutura de Governança dos Produtores, dos Compradores ou da Informação	61
2.3.3 Estrutura de Governança de Relações de Mercado, Redes, Quase-Hierarquia e Hierarquia.....	62
2.3.4 Comentários Acerca das Abordagens de Governança: Principais Elementos	65

2.4 CONCLUSÕES SOBRE COMPETITIVIDADE, ARRANJOS EMPRESARIAIS E GOVERNANÇA: PRINCIPAIS ELEMENTOS.....	67
3 ESTRATÉGIA GENÉRICA.....	71
3.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA	71
3.2 ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MICROCOMPETITIVO.....	72
3.2.1 A Estratégia de Negócios.....	73
3.2.2 Elementos da Estratégia de Negócios	77
3.2.3 Comentários Acerca de Estratégia Individual: Principais Elementos	84
3.3 ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MESOCOMPETITIVO	86
3.3.1 A Abordagem de Bresser	86
3.3.2 A Abordagem de Peck e Jüttner	88
3.3.3 A Abordagem de Lummus, Vokurka e Alber	90
3.3.4 A Abordagem de Guimarães.....	93
3.3.5 Comentários Acerca de Estratégia Coletiva: Principais Elementos	96
3.4 CONCLUSÕES SOBRE ESTRATÉGIA	98
4 EM BUSCA DE UM CONJUNTO DE ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA PARA MELHORAR A COMPETITIVIDADE DE UM ARRANJO PRODUTIVO.....	101
4.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA O MESONÍVEL	101
4.1.1 Elementos Financeiros e de Informação.....	101
4.1.2 Elementos Operacionais	102
4.1.3 Elementos Mercadológicos	103
4.2 CONJUNTO DE ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MESOCOMPETITIVO	104
5 ESTUDO DE CASO.....	106
5.1 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO	106
5.1.1 Preparação do Estudo de Caso	107
5.1.2 Coleta de Dados	110
5.1.3 Avaliação e Análise dos Dados.....	147
5.1.4 Resultados da Aplicação.....	154
5.2 CONJUNTO DE ELEMENTOS DEFINITIVO DE ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MESOCOMPETITIVO	154
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	156
6.1 CONCLUSÕES	156
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	160
REFERÊNCIAS.....	161
APÊNDICES	169

1 INTRODUÇÃO

Esta seção corresponde à parte introdutória do trabalho, compreendendo sua problemática, seus objetivos geral e específicos, sua justificativa, sua metodologia e a apresentação da sua estrutura, conforme segue.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

As últimas décadas têm sido marcadas por transformações nos cenários econômico, político, social, cultural e empresarial, implicando mudanças aceleradas no mundo dos negócios (CROSBY; JOHNSON, 2000, MOTTA, 1995, WOOD JR.; ZUFFO, 1998). Fatos como a difusão da filosofia *Just-in-Time* e do movimento pela Qualidade Total, a evolução da informática de base microeletrônica e dos sistemas de telecomunicações, a redução de barreiras alfandegárias, a conformação de blocos econômicos regionais e o surgimento de novos produtores no mercado internacional ajudam a explicar o processo atual de competitividade (KLIEMANN NETO; HANSEN, 2002).

As empresas estão inseridas em um verdadeiro campo de batalha, onde precisam lutar pela sua sobrevivência (MOTTA, 1995, PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). Inovação e criatividade, que eram base para vantagem competitiva nos anos 80, nos anos 90 foram pré-requisitos para se penetrar até mesmo em segmentos de mercados diferentes. Conforme Motta (1995, p. 13) “[...] não é mais possível desenvolver e comercializar um produto somente para o mercado de origem da empresa”. Como resultado desta evolução, por um lado, os clientes se tornaram mais exigentes, por outro, empresas, fornecedores e distribuidores passaram, simultaneamente, a competir e cooperar entre si. Assim, a busca das organizações por novas estratégias – novas oportunidades, novos mercados, novas tecnologias e novos métodos de gerenciamento ou do redesenho dos processos de negócios – que propiciem vantagem competitiva é crescente.

Há alguns anos, a estratégia da maioria das empresas era tentar conhecer ao máximo seus custos para competir pelo preço dos produtos/ serviços colocados no mercado. Entretanto, alcançou-se uma situação tal em que os custos já eram mínimos, fazendo com que muitas organizações percebessem que a alternativa era

buscar novos diferenciais, ou seja, novas formas para superar as concorrentes. Dessa forma, as empresas estão procurando voltar-se mais para o mercado e avaliar a demanda ao invés de disponibilizar produtos/ serviços que não atendem às expectativas dos consumidores (CROSBY; JOHNSON, 2000).

Para mudar do pensamento em *output* para cliente e satisfazer as suas necessidades ou, até mesmo, superar suas expectativas, as empresas têm adotado estratégias mais amplas e integradas com colaboradores, clientes e fornecedores, otimizando seus processos como um todo. Para isso, elas estão formando alianças com outras empresas para juntas reduzirem incertezas e riscos e oferecerem produtos/ serviços com maior qualidade, menor custo e maior agilidade, buscando uma melhor posição frente à concorrência (VYAS et al., 1995, WOOD JR.; ZUFFO, 1998).

Com o foco em melhorias, as empresas passaram a executar internamente as suas *core competences* e externamente o que não têm pleno domínio (AHN et al., 1999, FINE, 2000, MOTTA, 1995), promovendo uma reorganização estrutural – tornando-se mais achatadas hierarquicamente. Como consequência, está nascendo uma nova economia da era da informação, cujas fontes de riqueza são o conhecimento e o poder da comunicação, diferentemente, por exemplo, da importância que era dada aos recursos naturais e ao trabalho físico (MOTTA, 1995). Portanto, cada vez mais as empresas estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar. Wood e Zuffo (1998, p. 58) dizem que hoje “a empresa se confunde com o ambiente, misturando-se com fornecedores e clientes, dificultando saber onde termina a cooperação e começa a concorrência”.

De acordo com Lewin et al. (1999), hipercompetição é um fenômeno que está surgindo no novo cenário de negócios. Empresas, que de certa forma não têm nada a perder, podem escolher uma estratégia para desestabilizar um mercado (quebrar as regras da competição clássica), fazendo com que as outras empresas sejam hábeis em mudanças, ágeis, e que compitam sob a premissa de que a vantagem é temporária. Para eles, este fenômeno acelera o surgimento de novas formas organizacionais.

Como a vantagem competitiva implica valor superior para o cliente, que por sua vez implica desempenho superior para a companhia, a peça fundamental para o processo de planejamento estratégico de qualquer organização deve ser sua estratégia genérica. Esta especifica o método primordial para a vantagem competitiva que a empresa está buscando e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional (MOTTA, 1995). Para este autor, entender os processos (visão de processos), os escopos da competição global, o uso da tecnologia da informação e suas possibilidades, o uso de redes computacionais e a horizontalização por meio de uma liderança forte de altos executivos são essenciais para as organizações atingirem vantagens competitivas durante as próximas décadas.

Todavia, com o fenômeno da desfronteirização e, conseqüentemente, das alianças e parcerias, surgem os arranjos de empresas, e a competitividade deixa de ser empresa versus empresa – microcompetição – para ser conjunto de empresas versus conjunto de empresas – mesocompetição. De acordo com Gomes-Casseres (1994), estes conjuntos de empresas podem ser chamados de redes, *clusters*, cadeias, constelações ou corporações virtuais, porém, consistindo de empresas reunidas em conjuntos amplos de inter-relações produtivas, técnicas e comerciais, as quais variam desde vinculações altamente formais até arranjos informais, desenvolvendo ações de colaboração na busca de maior competitividade.

Na abordagem de cadeia de valor de Porter (1998), melhor explicada no capítulo dois deste trabalho, a empresa pensa em todas as suas atividades de forma individual para entender os elementos importantes para a vantagem competitiva. Porém, ao organizar-se em arranjos empresariais, há a necessidade de um pensamento integrado em que “a busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do ótimo sistêmico dentro e fora das fronteiras da organização” (WOOD JR.; ZUFFO, 1998, p. 56).

Nesse sentido, surge, conforme Hansen (2004, p. 26), uma questão relevante no contexto competitivo atual: “a importância dos arranjos produtivos e suas relações interorganizacionais para a sobrevivência das empresas, dos próprios arranjos e para o desenvolvimento sócio-econômico das regiões e, talvez, dos países em cuja economia estes aglomerados encontram-se inseridos”. Assim, torna-se necessário entender, caracterizar e analisar os diferentes tipos de arranjos produtivos, buscando evidenciar seu *modus operandi* e suas formas de atuação, bem como suas relações

interorganizacionais. Ainda em arranjos empresariais, o bom desempenho de uma empresa depende do bom desempenho do todo; logo, aspectos financeiros, de produção e mercadológicos atingem um nível maior de importância.

Sob muitos aspectos, o coletivo de empresas implica alguns conflitos, quais sejam: riscos e ameaças, confiança entre as empresas, alinhamento estratégico, organização interna dos processos, orientação para o mercado, etc. (HANSEN, 2004). Há algum tempo vem-se estudando estes tópicos para esta nova configuração de competição entre conjunto de empresas, mas existem, ainda, muitas lacunas que precisam ser pesquisadas.

No campo da estratégia, por exemplo, não existem muitos estudos referentes ao ambiente mesocompetitivo. Há trabalhos desenvolvidos com enfoque em: gestão de cadeia de suprimentos – Ahn et al. (1999), Lambert (2001), Lummus et al. (1998), Peck e Juttner (2000), entre outros; redes de pequenas e médias empresas – Bresser (1988), Casarotto Filho e Pires (1998), Gomes-Casseres (1994), etc.; empresas inseridas em cadeias produtivas – Guimarães (2003), Orssatto (2002), Slack et al. (2002), entre outros; porém, nenhum deles busca explicar e desenvolver uma formulação de estratégia para um aglomerado de empresas, tornando-o competitivo, apesar de identificarem esta oportunidade.

Desse modo, busca-se, com este trabalho, auxiliar o desenvolvimento da pesquisa no campo de estratégias coletivas, respondendo à seguinte questão: sob a perspectiva de um arranjo de empresas, quais elementos devem ser considerados para orientar a formulação da sua estratégia de negócios?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos deste trabalho são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é propor um conjunto de elementos capazes de orientar a formulação de uma estratégia de negócios adequada ao ambiente mesocompetitivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) entender as relações entre as empresas inseridas em um ambiente mesocompetitivo, compreendendo seu formato, atuação e competitividade;
- b) entender os modelos de estratégia mais tradicionais existentes, tanto para ambiente micro como mesoeconômico, compreendendo seus principais elementos;
- c) definir um conjunto preliminar de elementos para a formulação da estratégia de negócios de um arranjo produtivo;
- d) validar os elementos propostos em um ambiente mesocompetitivo, particularmente na cadeia vitivinícola gaúcha.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E DOS OBJETIVOS

Ao se analisar as estratégias das empresas – formação de arranjos – nota-se o surgimento do conceito de cooperação, que envolve requisitos específicos como confiança para que se firmem relacionamentos. De acordo com Day (2001), a base de qualquer relacionamento inclui benefícios e compromissos mútuos, confiança e elos de ligação. Benefícios e compromissos mútuos podem ser traduzidos como sendo uma relação ganha-ganha, a confiança é a crença de que o parceiro irá agir no interesse do outro e elos de ligação compreendem o compartilhamento de informações, redes de contato e processos integrados.

Guimarães (2003) desenvolveu um estudo de estratégia para um ambiente mesocompetitivo (arranjos de empresas). Para esta autora, a maior dificuldade é aplicar os modelos existentes de estratégia, como o da cadeia de valor de Porter, para um coletivo de companhias, pois nesta passagem do ambiente micro para o ambiente meso, vários fatores, que antes não eram relevantes, devem ser considerados, tais como: cultura das empresas envolvidas, difusão da informação, resposta dos competidores, satisfação do consumidor final, nível de confiança entre as empresas, governança, etc.

Baseado no que se conhece sobre estratégia, pode-se elencar alguns elementos que precisam ser repensados quando se fala em estratégia de aglomerados empresariais:

- a) ambiente externo: há duas visões de ambiente externo, uma da empresa em relação às outras empresas participantes do arranjo e outra da empresa além do aglomerado – surge uma nova dimensão de ambiente externo;
- b) ambiente interno: similar ao ambiente externo, há duas visões de ambiente interno: uma refere-se ao ambiente interno do arranjo, porém externo às empresas integrantes, e outra ao ambiente interno da empresa;
- c) recursos: há necessidade de desenvolvimento de recursos conjuntos, que possam preencher as lacunas existentes entre as empresas participantes dos arranjos; por exemplo, o desenvolvimento de produtos deve ser feito de forma integrada, alinhando-se os interesses das organizações com os do mercado; e
- d) informação: deve existir uma coordenação das companhias, podendo ser uma entidade que seja responsável pela difusão da informação igualmente para todas as empresas.

Por outro lado, uma estratégia genérica deveria abordar, em sua formulação, elementos internos, como disponibilidade de recursos e forma de produção, por exemplo, e externos às empresas, como mercado de atuação, produtos substitutos, etc. (CRAVENS, 1994). Com base nisso e detalhando os elementos citados, surgem algumas preocupações e dúvidas em relação ao desenvolvimento da estratégia sob esta nova abordagem de mesocompetição:

- a) elementos internos: como desenvolver os preços dos produtos conjuntamente? Quais investimentos são necessários e quem deve contribuir? Como será a comercialização dos produtos? Quais matérias-primas serão empregadas? Que tecnologia será utilizada? Como definir o *lead time* de produção entre as empresas? Como gerenciar os estoques do grupo?...
- b) elementos externos: como atender, através de um aglomerado de empresas, os desejos dos clientes finais? Como identificar suas

necessidades? Como identificar os competidores? Como identificar a arena (os mercados) para competir? Como utilizar a informação para gerar vantagem competitiva? Como gerenciar os relacionamentos com clientes e fornecedores? Quais são as políticas econômicas e governamentais vigentes e suas conseqüências, incluindo impostos de importação, exportação, de circulação de produtos, entre outros? Quais são as taxas bancárias? Quais são os incentivos do governo e como dividi-los? ...

Como exposto anteriormente, por se tratar de uma tendência recente de formação de aglomerados empresariais, não há muita pesquisa a respeito de estratégias coletivas, o que amplia o interesse do pesquisador. Este trabalho, portanto, pretende auxiliar no preenchimento desta lacuna e dar subsídio para que um arranjo empresarial formule sua estratégia de negócio à luz das soluções das questões colocadas.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção objetiva apresentar tanto a caracterização da pesquisa como a metodologia de procedimento do trabalho.

1.4.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa, de acordo com Santos (2000), pode ser de duas formas: básica ou fundamental ou aplicada. A pesquisa básica ou fundamental é a pesquisa desenvolvida na fase escolar, que visa despertar o espírito de busca intelectual autônoma. A pesquisa aplicada, por sua vez, é a pesquisa desenvolvida após a formação acadêmica – nível superior. Caracteriza-se como a atividade típica do indivíduo que, tendo dominado as respostas comuns, já incorporadas à rotina de uma ciência ou profissão, parte em busca do novo, do ignorado, com intenção e método. Esta pesquisa é, portanto, tentativa de negação/ superação científica e existencial.

Além disso, o mesmo autor cita que a natureza metodológica dos trabalhos de pesquisa pode ser identificada sob três critérios:

- a) segundo objetivos: o objetivo maior de qualquer movimento intelectual é sempre chegar ao estágio da oferta de respostas a uma necessidade humana. Dependendo do grau de aproximação e permitido pelo nível conceitual do pesquisador em relação ao fenômeno estudado, as pesquisas podem ser caracterizadas como exploratórias, descritivas e explicativas;
- b) segundo procedimentos de coleta: são os métodos práticos utilizados para juntar as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/ fenômeno/ problema. As formas mais comuns de se coletarem informações são (i) experimento, (ii) levantamento, (iii) estudo de caso, (iv) pesquisa bibliográfica, (v) pesquisa documental, e (vi) pesquisa-ação, pesquisa participante, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa;
- c) segundo as fontes utilizadas na coleta de dados: chamam-se fontes de informação os lugares/ situações de onde se extraem os dados de que se precisa. Podem ser três: campo, laboratório e bibliografia.

Alguns autores, como Gil (1991), Roesch (1999) e Silva e Menezes (2001), citam que há uma quarta classificação de pesquisa: segundo à abordagem. Para eles, uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa dependendo do seu enfoque, e não dos procedimentos de coleta, como expõe Santos (2000).

Assim, este estudo é uma pesquisa aplicada e pode ser caracterizado quanto aos objetivos como exploratório e descritivo, pois busca proporcionar uma nova visão do problema além de descrevê-lo; quanto ao procedimento de coleta como estudo de caso, por investigar um fenômeno contemporâneo em seu ambiente natural, adotando mais de uma fonte de evidência sobre uma entidade, sem o uso de controle ou manipulação; quanto às fontes de coleta de dados como pesquisa de campo e bibliográfica; e quanto à abordagem como qualitativa por não tratar diretamente com dados quantitativos.

1.4.2 Metodologia do Trabalho

A metodologia do trabalho foi definida com base na caracterização da pesquisa apresentada na seção anterior. Segundo Marconi e Lakatos (2006), uma pesquisa deve ser planejada como ilustrado na Figura 1. Cada uma das etapas do planejamento será detalhada na seqüência.



Figura 1 Planejamento da pesquisa

1.4.2.1 Preparação da Pesquisa

Na etapa de preparação deste trabalho, a **decisão** de realizar a pesquisa foi tomada a partir do interesse próprio do autor e do estímulo do orientador. A partir de estudos realizados anteriormente sobre o tema, buscou-se **especificar os objetivos** a fim de desenvolver a ciência. O **esquema da pesquisa** foi formado procurando estabelecer uma estrutura lógica de trabalho, desde a realização da pesquisa até a elaboração do relatório. A **equipe de trabalho** foi definida como sendo o pesquisador, o orientador, especialistas no assunto e as pessoas pertencentes às empresas

participantes da pesquisa. Foi estimado para a realização da pesquisa como um todo um **período** de trinta meses.

1.4.2.2 Fases da Pesquisa

O **tema**, nas fases da pesquisa, foi selecionado de acordo com as aptidões, as possibilidades e as tendências do conjunto pesquisador-orientador, além de ser um objeto merecedor de investigação científica e que tem condições de ser formulado e delimitado em função da pesquisa.

Independente dos métodos ou técnicas empregados, toda pesquisa implica o **levantamento de dados** de variadas fontes. O levantamento de dados pode ser indireto ou direto, dependendo dos objetivos estabelecidos pelo pesquisador. O levantamento indireto pode ser feito de duas formas: de fontes primárias – pesquisa documental, ou de fontes secundárias – pesquisa bibliográfica (MARCONI; LAKATOS, 2006). Quando o levantamento de dados é feito no próprio local onde os fenômenos ocorrem, tem-se o levantamento direto de dados. Estes dados podem ser obtidos de duas maneiras: por meio da pesquisa de campo ou de laboratório. No caso desta pesquisa, efetuou-se o levantamento indireto de dados por meio da pesquisa bibliográfica, e direto através de pesquisa de campo.

Conforme Marconi e Lakatos (2006, p. 25) “pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. Desse modo, buscou-se capturar em periódicos nacionais e internacionais, livros, revistas, anais de congressos e internet materiais sobre arranjos empresariais, modelos de competitividade, de governança e de estratégia para fundamentar e alcançar os objetivos da pesquisa. As palavras-chave principais utilizadas para esta pesquisa foram: arranjos empresariais, arranjos produtivos, aglomerado de empresas, relacionamento interempresarial, cadeia produtiva, cadeia de suprimentos, cluster, redes, competitividade, governança, estratégia, mesoambiente, mesoanálise, etc.

A pesquisa de campo, para os mesmos autores, deve ser realizada com pessoas que possam fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis. No caso deste trabalho, a pesquisa de campo foi realizada com pessoas pertencentes às empresas da cadeia vitivinícola do Rio Grande do Sul e especialistas dos assuntos

de estratégia e mesocompetição. A escolha e o perfil de cada pessoa participante estão detalhados no capítulo 5 deste relatório.

Um **problema** científico, de acordo com Gil (2002, p. 23), pode ser definido como “questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”. O problema de pesquisa foi formulado sob os aspectos de viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade e oportunidade. Já a **construção de hipóteses** não precisa constar explicitamente nos estudos de caráter meramente exploratório ou descritivo (MARCONI; LAKATOS, 2006); por esta razão, as hipóteses encontram-se implícitas nos objetivos da pesquisa. Conseqüentemente, as **variáveis de pesquisa** também não estão explícitas, mas podem ser indicadas como sendo os elementos de competitividade, de governança e de estratégia, capazes de conduzir a formulação de uma estratégia coletiva para o mesoambiente.

Delimitar a pesquisa é uma fase importante, pois estabelece limites para a investigação (MARCONI; LAKATOS, 2006). No caso desta dissertação, a mesma foi delimitada quanto: ao assunto – estratégia em arranjos produtivos; à extensão – arranjos produtivos compreendendo várias etapas do processo de produção; à exigüidade de prazo – período de tempo de realização do mestrado acadêmico; ao espaço – apenas um arranjo produtivo, o vitivionícola gaúcho; ao nível de investigação – exploratório, de investigação e de verificação de hipóteses.

Em função das delimitações do trabalho, o estudo foi realizado em apenas um arranjo produtivo, o que significa parte da população dos arranjos produtivos existentes – **amostra de pesquisa**. Além disso, um arranjo é formado por várias empresas, subagrupadas por processos produtivos desde a matéria-prima até o produto acabado – elos produtivos. Considerando o tipo e o perfil da pesquisa, as técnicas de amostragem não-probabilísticas mostraram-se mais adequadas, dentre elas, a amostragem por tipicidade foi a utilizada. Segundo esta técnica, fica a cargo do pesquisador identificar uma amostra representativa da população de acordo com critérios que julgue importantes, resultando em um subgrupo típico da população. Pelo fato de ser um subgrupo típico, as observações a ele registradas e as conclusões obtidas podem ser generalizadas para o total da população (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Para que uma pesquisa de campo seja realizada de forma satisfatória, é necessário seguir uma sistematização, o que pode ser obtido através de um **método**

de pesquisa de coleta de dados (GIL, 2002). Para a pesquisa em questão, foi selecionado o método de estudo de caso, por entender-se que este é o mais apropriado para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social, no planejamento e, até mesmo, na economia, em que a estrutura de uma determinada indústria, ou a economia de uma cidade ou região, pode ser investigada através do uso de um projeto de estudo de caso (GIL, 2002). Roesch (1999), Yin (2001), Gil (2002) e Oliveira et al. (2006) declaram que o estudo de caso pode ser considerado uma estratégia de pesquisa porque: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto (ambiente natural), é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos. O detalhamento desta estratégia de pesquisa em todas as suas etapas pode ser apreciado no capítulo 5 deste trabalho.

Para a coleta de dados em campo, sua análise e representação, foram utilizadas, de acordo com as circunstâncias e o tipo de investigação, as **técnicas** de entrevista, questionário, construção de teoria, e representação escrita.

Adicionalmente à seleção de técnicas e métodos de pesquisa, faz parte do planejamento do estudo a organização do **instrumental de observação**, o qual consiste em organizar o material para a investigação bem como o material investigado (MARCONI; LAKATOS, 2006). Para isso, foi realizado um cadastro de todos os materiais acessados, contendo as principais características para uma futura observação. No caso da pesquisa bibliográfica, foram registrados dados como título, autor, fonte de obtenção, principais considerações, assunto abordado e local de arquivo físico ou digital do pesquisador. Já para a pesquisa de campo, foram guardados todos os materiais obtidos, como anotações, filmagens, fotografias, gravações, etc.

Elaborados os instrumentos de pesquisa, o procedimento mais adequado para averiguar a sua validade é o **pré-teste**, que consiste em fazer um teste preliminar do instrumento de pesquisa sobre uma pequena parte da amostra antes de aplicá-lo definitivamente, evitando obter resultados falsos. Seu objetivo, portanto, é verificar até que ponto esse instrumento tem, realmente, condições de garantir resultados isentos de erros (OLIVEIRA et al., 2006). Nesta pesquisa, em particular,

os pré-testes foram feitos com pessoas com perfil semelhante ao dos participantes da pesquisa, que verificaram a coerência da metodologia planejada.

1.4.2.3 Execução da Pesquisa

A execução da pesquisa foi planejada como descrito anteriormente: pesquisa indireta na bibliografia e direta no campo sob o método de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica está apresentada nos capítulos 2 e 3 deste trabalho, ao passo que o planejamento e a execução do estudo de caso constituem o capítulo 5. O esquema de pesquisa desta dissertação pode ser melhor visualizado na Figura 2.

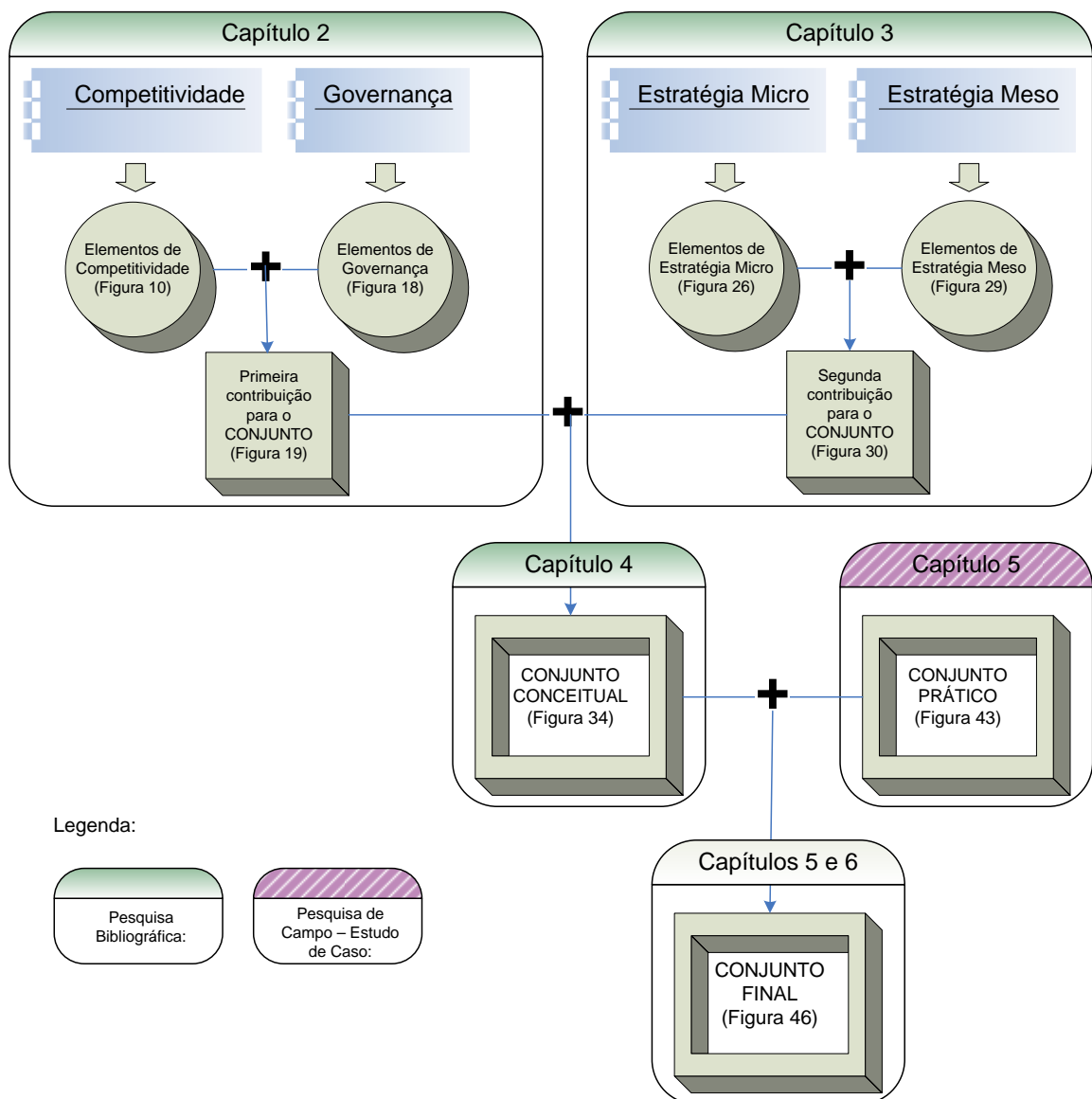


Figura 2 Esquema da pesquisa

1.4.2.4 Relatório de Pesquisa

O principal objetivo do relatório de pesquisa é apresentar uma narrativa, sistematizada em apresentação do problema, metodologia empregada, resultados obtidos e conclusões, demonstrando o caráter científico da pesquisa (GIL, 2002). Todos os resultados, sejam eles parciais ou finais, estão apresentados no decorrer deste relatório.

1.5 **DELIMITAÇÃO DO TEMA**

A abordagem científica de qualquer tema pressupõe limitações de caráter prático. A principal limitação que este trabalho apresenta refere-se à pesquisa da literatura, pois o tema é abrangente e relativamente novo. Foram abordados aspectos conceituais sobre arranjos empresariais para entender o relacionamento entre as empresas neles inseridas, entretanto, apenas os arranjos mais significativos e já conceituados foram estudados.

Há muitas escolas de pesquisadores na área de estratégia, as quais diferem entre si. Nesse sentido, as mais tradicionais foram estudadas e usadas para fundamentar o objetivo geral do trabalho.

Cabe ressaltar que não se pretende esgotar o tema em estudo, pois isto requereria um trabalho extenuante por parte do pesquisador, fugindo do escopo de uma dissertação de mestrado acadêmico. Nesta mesma linha de raciocínio, sabe-se que todas as teorias estudadas, sejam elas de competitividade, de governança ou de estratégia, seguem contextos e pressupostos distintos. No entanto, com o intuito de contribuir com a pesquisa científica, admitiu-se a comparação entre todas estas teorias no tempo presente.

O conjunto de elementos de estratégia para um ambiente mesoeconômico foi concebido através da literatura e de entrevistas a empresas. No que tange à literatura, deve-se salientar que a escolha dos elementos não tem a pretensão de ser exaustiva, e incorpora um certo grau de subjetividade associado à percepção (interpretação) da autora. Já no que se refere às empresas, será utilizada a cadeia vitivinícola do Rio Grande do Sul, composta por aproximadamente 400 empresas, como base para este conjunto de elementos. Desse modo, não participaram da

pesquisa todas as integrantes, mas sim as principais de cada elo, definidas a partir da observação criteriosa do arranjo. Igualmente, por se tratar de um trabalho que deve ser realizado em um período de dois anos, não foi possível a implementação do conjunto proposto.

A principal contribuição desta pesquisa é um conjunto de elementos orientadores da formulação de estratégia para um ambiente mesocompetitivo. No entanto, este conjunto pode desencadear estratégias individuais para as empresas integrantes do arranjo, uma vez que elas precisam alinhar-se ao grupo para torná-lo mais competitivo. Diante disso, o estudo aprofundado destas estratégias individuais não foi foco da pesquisadora neste trabalho.

Igualmente, o desenvolvimento de uma estratégia coletiva não implica, necessariamente, que as estratégias individuais sejam substituídas, pois mesmo um aglomerado de empresas competindo, por exemplo, por alta qualidade de produtos, as empresas nele inseridas podem competir também por flexibilidade. Em outras palavras, a estratégia do arranjo empresarial pode somar-se à estratégia individual, dependendo dos objetivos da empresa.

Ainda, a estrutura, bem como a cultura organizacional, são específicas de cada empresa, o que implicaria análises mais aprofundadas para identificar quais elementos estratégicos internos seriam mais importantes em cada caso. Porém, este trabalho limita-se a analisar elementos estratégicos externos às empresas, em que ambos os temas foram discutidos de forma superficial.

Finalmente, o resultado obtido com esta pesquisa contém dados particulares do arranjo produtivo estudado que, para ser atribuído a outros arranjos empresariais, necessita de adaptações.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Apresentadas as justificativas principais do estudo e estando contextualizado e delimitado o tema geral do trabalho no Capítulo 1, o estudo segue com o referencial teórico empregado no embasamento da pesquisa nos Capítulos 2 e 3. Esta é caracterizada, em sua fase de planejamento, no Capítulo 4. Neste ponto, é apresentada uma proposta de conjunto de elementos de estratégia para um ambiente mesoeconômico. No Capítulo 5, descreve-se a cadeia vitivinícola gaúcha,

as empresas entrevistadas e apresenta-se as informações, evidências e resultados da pesquisa. As conclusões e considerações finais deste trabalho, bem como sugestões para futuras pesquisas são discutidas no Capítulo 6. A Figura 3 apresenta o fluxograma de desenvolvimento deste trabalho.

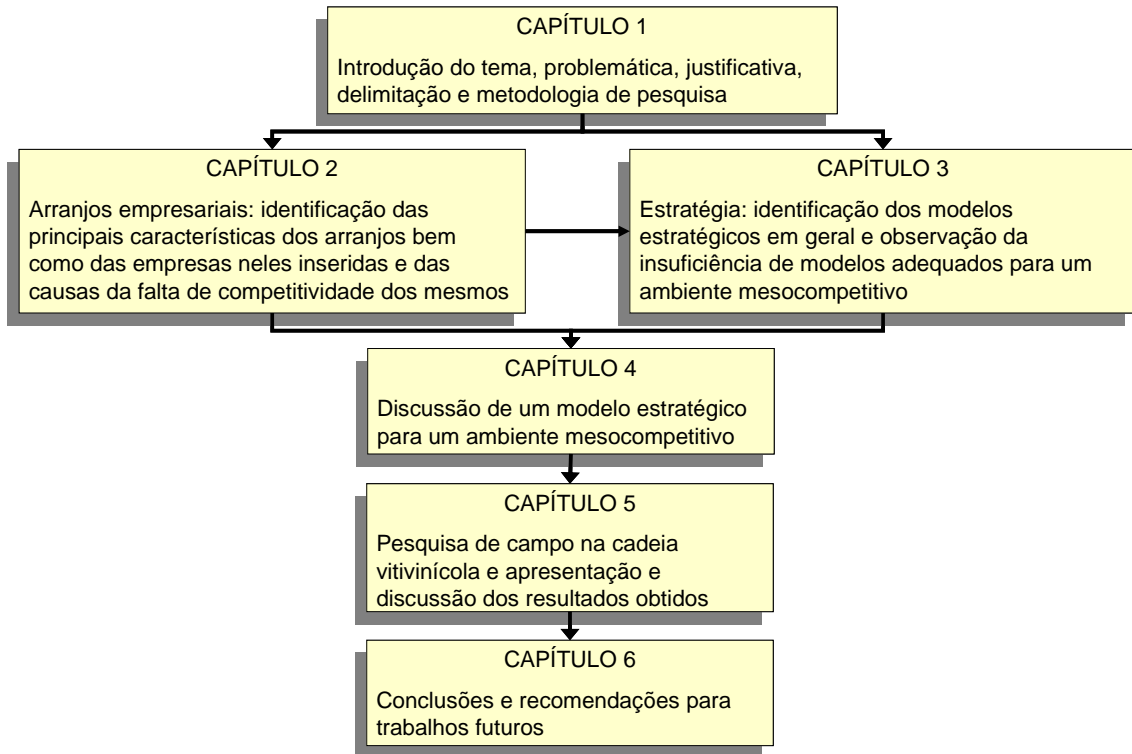


Figura 3 Fluxograma do desenvolvimento do trabalho

2 COMPETITIVIDADE E OS ARRANJOS EMPRESARIAIS

Este capítulo tem como objetivo discutir a competitividade industrial, entendendo sua evolução histórica e os principais modelos. Igualmente, será abordada a competitividade intra e interindustrial, convergindo para a formação de arranjos empresariais. A fim de identificar que elementos são relevantes para a criação de vantagem competitiva em um ambiente mesocompetitivo, a discussão também passa pela governança das empresas inseridas neste ambiente.

2.1 A COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL

Não é recente, nem tampouco esgotada, a questão da necessidade de se compreender quais são os elementos que contribuem ou atrapalham a competitividade industrial/ empresarial. Por esta razão, há muitos métodos de análise de concorrência na literatura, desde modelos econométricos até estudos de casos ou modelos teóricos formalizados (ORSSATTO, 2002). É importante notar que o termo indústria vem do inglês *industry*, e significa conjunto de atividades de qualquer ramo, isto é, tem um significado mais amplo que o habitual, sendo comumente chamado de setor.

Não existe uma definição universal e exata de competitividade. Como resultado, competitividade significa diferentes coisas para diferentes organizações. Todavia, a essência de competitividade está na soma de *core competences* e as capacidades que as dirigem (FEURER; CHAHARBAGHI, 1994). Para estes autores, competitividade é relativa e não absoluta. Depende dos valores dos acionistas e dos clientes, do poder financeiro que determina a habilidade de agir e reagir dentro do ambiente competitivo e do potencial de pessoas e tecnologia em implementar as mudanças estratégicas necessárias. Competitividade só pode ser sustentada se houver um balanço entre estes fatores que são de natureza conflitante.

Outros enfoques sobre o tema competitividade podem ser apresentados: Coutinho e Ferraz (1995) a definem como a capacidade de uma empresa para formular e implementar estratégias que permitam conservar uma posição sustentável no mercado; Esser et al. (1994), por sua vez, a definem como o produto da interação dinâmica entre Estado, empresas, instituições intermediárias e a capacidade de

organização de uma sociedade; já Farina (1999) afirma que a competitividade das organizações baseia-se no resultado de políticas públicas e privadas, individuais e coletivas; Orssatto (2002) vai um pouco além, dizendo que as análises ligadas ao campo da concorrência industrial devem compreender também a competição em setores comerciais e prestadores de serviços, analisando-se toda a extensão que a configuração desta indústria assume. De um modo geral, o que se pode concluir é que competitividade baseia-se em fatores internos à empresa, externos (setor) e sistêmicos (economia).

A seguir, apresentar-se-á a competitividade em termos da sua evolução histórica, análise intra e interempresas e as suas tipologias gerais.

2.1.1 Evolução Histórica do Conceito de Competitividade

Os primeiros estudos sobre competitividade tinham um enfoque principalmente econômico. Com eles, surgiram os conceitos clássicos de competição perfeita, oligopólios e monopólios (ORSSATTO, 2002). Posteriormente, desenvolveram-se outros estudos, e o conceito de barreira à entrada se refinou, ampliando a aceitação da formação de preços pela regra do *mark-up*.

A partir disso, houve trabalhos (BARRIONUEVO FILHO, 1990):

- a) que colocaram as barreiras de entrada como responsáveis por lucratividades desiguais entre setores, baseando-as em diferenciais de custos, economias de escala e diferenciação de produtos;
- b) que contribuíram para o desenvolvimento da teoria da empresa (como uma instituição voltada à acumulação) e compreensão dos limites colocados ao seu crescimento;
- c) o trabalho clássico de Williamson, o qual trata de um modelo de comportamento em oligopólio que envolve tanto situações de conflito como de acordo entre os participantes, em que o grau de adesão ao intuito de maximização conjunta de lucros varia de acordo com a troca de informações e desempenho das empresas, alternando posições de equilíbrio com alto/ baixo grau de adesão no decorrer do ciclo econômico, entre outros trabalhos.

Porém, nos estudos mais recentes, as diferenças competitivas e de lucratividade entre empresas e setores são embasadas pela estrutura de mercado como justificativa para as diferenças, ou pelo comportamento das empresas. Quanto à questão da rentabilidade industrial, uma visão comumente defendida é que os lucros constituem uma função do equilíbrio entre a oferta e a procura. Se a procura for maior que a oferta, isto resultará em uma alta rentabilidade para quem está vendendo. Contudo, hoje se consolida a idéia de que este equilíbrio em uma perspectiva de longo prazo sofre uma forte influência da estrutura industrial, da mesma forma que as conseqüências de um desequilíbrio entre oferta e procura pode afetar a rentabilidade. Portanto, muito embora em intervalos de curto prazo as flutuações na oferta e na procura tendam a afetar a rentabilidade, a estrutura industrial é a base da rentabilidade no longo prazo (ORSSATTO, 2002).

Apesar de existirem vários enfoques a respeito da competitividade, alguns nem citados aqui, o que se tem na realidade atual de acordo com Orssatto (2002) é a formação de redes de cooperação, ou formação de agrupamentos empresariais como uma prática moderna de aquisição da competitividade pelas empresas, o que implica ajustes nas teorias e abordagens de forma a conceber um mercado cheio de grupos de empresas concorrendo e não de empresas isoladas.

O tópico a seguir procura ampliar esta discussão agregando a questão intrínseca de competição nos relacionamentos intra e interempresas.

2.1.2 Competição Intra e Interindustrial

Como visto anteriormente, o consenso comum é que as barreiras de entrada são responsáveis por explicar a lucratividade das diferentes indústrias. Estas barreiras são: diferenciação de produto e vantagens de custo.

Porter, no início dos anos 80 (PORTER, 1998), propõe um método de análise competitiva, objetivando desenvolver uma estratégia empresarial. O método concentra-se na concorrência existente no ramo em que a empresa atua. O principal instrumento do método de análise de Porter é um modelo que representa a estrutura da concorrência existente num dado ramo de negócios através das cinco principais forças atuantes sobre a empresa: (i) ameaça de entrada de novos concorrentes no ramo; (ii) ameaça de substitutos, ou seja, produtos/ serviços de outros ramos que

possam substituir o produto/ serviço do ramo considerado; (iii) poder de negociação dos compradores; (iv) poder de negociação dos fornecedores; e (v) rivalidade entre as empresas existentes.

O conhecimento destas forças permite que a organização perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como possibilita a identificação da estratégia a ser adotada, com o intuito de criar uma posição competitiva frente a estas cinco ameaças. As estratégias, então, para enfrentar as pressões dos concorrentes, fornecedores e clientes, são liderança no custo total, diferenciação e enfoque (em um determinado setor). Na liderança em custo, a empresa atua em um amplo escopo de segmentos, e o menor custo é obtido, por exemplo, através de economias de escala ou acesso à matéria-prima. A liderança em diferenciação ocorre quando a empresa busca ser única em sua indústria, com base em atributos valorizados pelos compradores. Já na liderança em enfoque, a empresa seleciona um segmento específico e então busca o seu foco em custo ou diferenciação.

Posteriormente, nos anos 90 (PORTER, 1998), o mesmo autor define o conceito de cadeia de valor de uma empresa (Figura 4), o qual consolida todas as atividades de uma organização que criam valor para o cliente. Segundo esse conceito, as organizações são constituídas de atividades primárias – compõem o fluxo do produto até o cliente (logística de suprimento e de distribuição, operações em si, marketing, etc.) e atividades de suporte – apóiam as atividades primárias (recursos humanos, finanças, contabilidade, entre outras). Conforme a concepção básica deste modelo, as empresas criam valor para seus clientes desempenhando todas essas atividades de maneira eficiente.

Para gerar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa tem que fornecer valor comparável aos clientes (conceitualmente, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece em termos de produtos e serviços), desempenhando essas atividades mais eficientemente do que seus concorrentes (custo menor), ou desempenhando essas atividades de uma forma diferenciada, que crie um valor maior para o cliente e possa, assim, justificar um preço mais alto (diferenciação).

A idéia central dos trabalhos de Michael Porter reside na definição de uma posição realmente exclusiva que envolva uma forma distinta de trabalhar,

desenvolver atividades e fornecer um tipo particular de valor. Esse é o grande desafio que as empresas estão apenas começando a reconhecer, depois de focalizar suas ações sobre as questões operacionais durante décadas. Como as barreiras de entrada explicam as indústrias a longo prazo, a discussão passa a girar em torno da capacidade das empresas em gerar valor aos compradores constantemente, para tornarem-se competitivas na indústria. É o valor percebido nos atributos inerentes aos produtos/ serviços que conduz e estimula o comportamento do consumidor e, portanto, gera o sucesso competitivo.

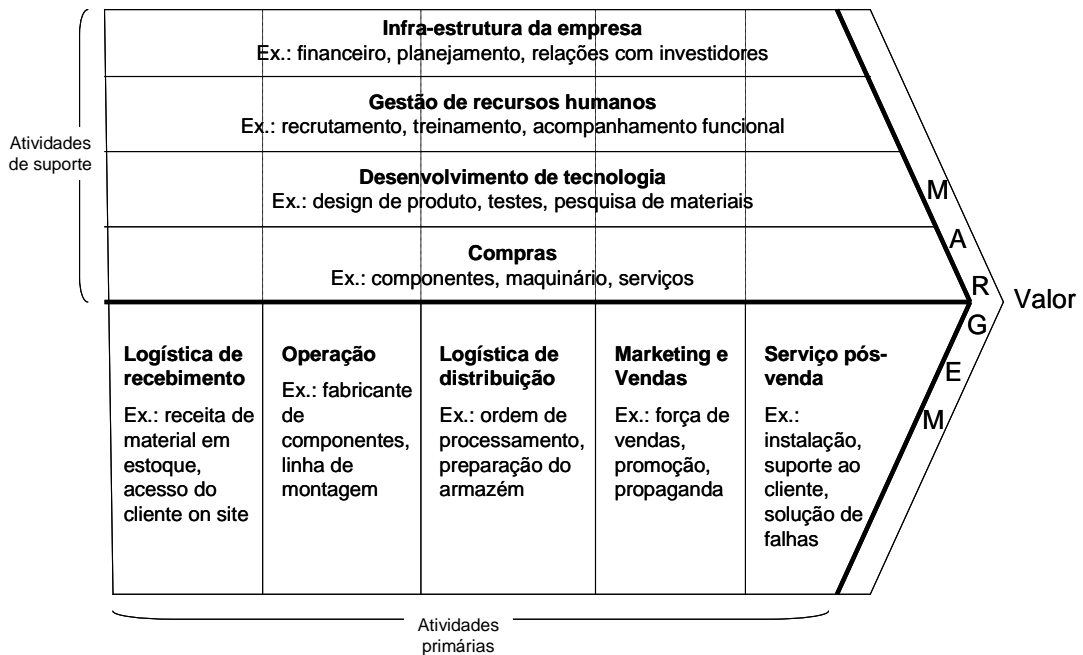


Figura 4 A Cadeia de valor

Fonte: adaptado de Porter (1998)

Uma visão mais abrangente de cadeia de valor é a combinação das cadeias de valores das empresas, a qual constitui uma corrente maior de valor denominada sistema de valores (PORTER, 1998). Tal sistema, o qual pode ser visualizado na Figura 5, inclui as atividades dos fornecedores de matérias-primas e insumos, fabricantes, atacadistas, varejistas, transportadores, etc., ou seja, todos os envolvidos em atender ao consumidor final.

A definição das atividades de valor relevante, segundo Porter (1998), exige que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas. Então, na

cadeia genérica, buscam-se atividades de valor individuais. O processo de análise da cadeia de valor deve passar pelas seguintes etapas:

- a) identificar a cadeia de valores dos processos (inter-relacionamentos entre as atividades de todas as empresas participantes);
- b) identificar os geradores de custos entre cada processo;
- c) custear as atividades e os processos em toda a cadeia; e
- d) identificar os objetivos de satisfação do cliente por processo para toda a cadeia.

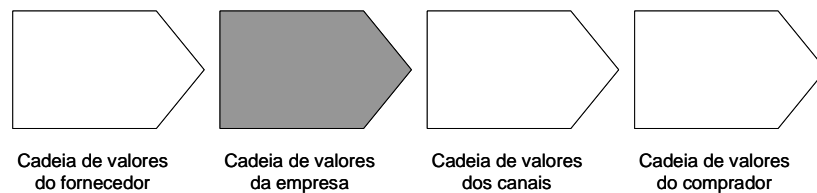


Figura 5 Sistema de valores

Fonte: adaptado de Porter (1998)

Após o mapeamento da cadeia de valor, a empresa pode atingir um patamar sustentável de vantagem competitiva através do melhor controle dos geradores de custo de toda a cadeia e (ou) realinhamento destes processos em relação aos objetivos dos clientes. Assim, desta análise pode-se, por exemplo, identificar algumas oportunidades como: mudança nos processos para reduzir custos através da redução dos geradores; investimentos em novos processos que aumentem a satisfação dos clientes; eliminação (ou simplificação) dos processos que não agregam valor, entre outras.

Ainda mais abrangente, Porter (1998) analisa as razões que conduzem uma nação a alcançar competitividade através da capacidade de sua indústria em inovar e melhorar, apresentando quatro atributos inter-relacionados que modelam o ambiente no qual as empresas competem. Este modelo é apresentado graficamente na forma de diamante, conforme Figura 6. De forma resumida, estes quatro atributos são descritos como:

- a) condições dos fatores: apresenta a posição do país quanto aos fatores de produção, como recursos humanos qualificados e infra-estrutura, necessários à competição em determinada indústria;

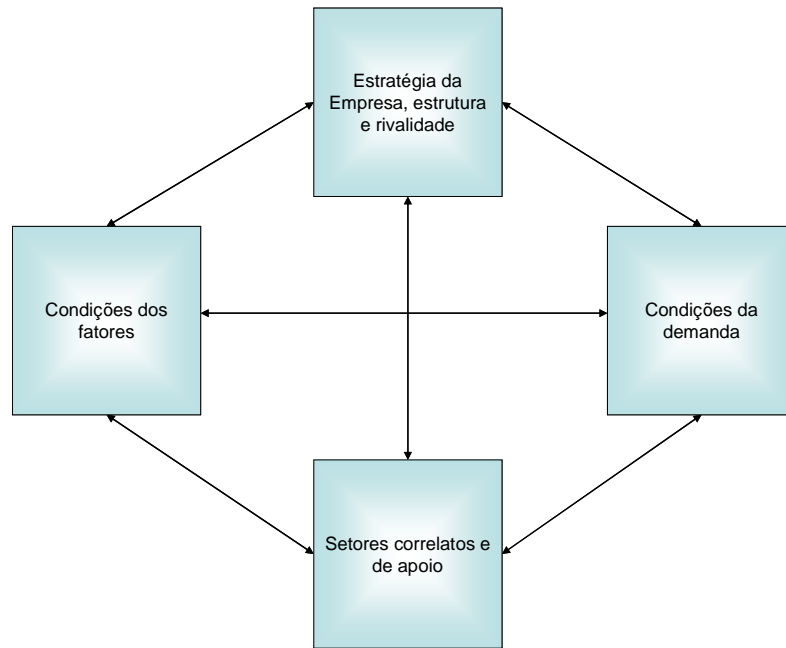


Figura 6 Determinantes da vantagem competitiva nacional
Fonte: adaptado de Porter (1998)

- b) condições da demanda: enfatiza a natureza da demanda no mercado interno;
- c) setores correlatos e de apoio: caracteriza a presença, ou ausência, no país, de fornecedores que sejam internacionalmente competitivos;
- d) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: relaciona-se às condições predominantes no país, que determinam a forma com que as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, considerando-se também a rivalidade no mercado interno.

Como síntese deste tópico é possível salientar que a lucratividade, ou pelo menos a competitividade, está atrelada à capacidade da empresa em ser o agente de articulação de uma cadeia de valor ou, no mínimo, estar em uma cadeia em que cada parte dê sustentabilidade às demais. Esta é a noção básica que dá sustentação à formação dos agrupamentos industriais.

2.1.3 Os Modelos de Análise de Competitividade – Uma Visão Geral

Apesar da variedade de modelos de avaliação de competitividade, os estudiosos desta área convergem em algumas opiniões. Para eles, compreender a

competitividade de uma empresa, de um conjunto de empresas, ou mesmo de uma nação, consiste em analisá-la de forma sistêmica, ou seja, avaliar um conjunto de fatores que podem ser internos à empresa, de natureza estrutural ou de natureza sistêmica (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

Coutinho e Ferraz (1995) fizeram um estudo sobre a competitividade na indústria brasileira. Para estes autores, os fatores empresariais são aqueles internos à empresa, sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados por ela para se diferenciar dos concorrentes. Esses referem-se às áreas de competência da empresa de gestão, inovação, produção e recursos humanos. Os fatores estruturais, por sua vez, são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela medição do processo de concorrência, estando, por isso, apenas parcialmente sob sua área de influência. Esses referem-se tanto à organização da produção intra-setorial quanto às relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas. Constituem o triângulo da competitividade estrutural: mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência. Já os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Esses fatores podem determinar vantagens competitivas para as empresas em relação a concorrentes de outros países. Podem ser assim agrupados: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. A Figura 7 apresenta a organização dos fatores definidos por Coutinho e Ferraz (1995).

Na mesma linha de análise sistêmica, Esser et al. (1994) e Kliemann Neto e Hansen (2002) declaram que os fatores de análise são divididos em quatro níveis:

- a) nível micro, o qual engloba fatores internos à empresa, isto é, os que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais ela busca diferenciar-se dos seus concorrentes;
- b) nível meso, correspondente aos fatores estruturais que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela empresa, são parcialmente influenciados por ela, caracterizando o ambiente competitivo enfrentado diariamente, como por exemplo características de mercados consumidores. Este nível situa-se entre os níveis micro e macro;

- c) nível macro, em que o foco são fatores externos à empresa e que ela não possui influência, como o papel do Estado na definição de legislações, por exemplo, ou seja, são os chamados fatores sistêmicos; e
- d) nível meta, relacionado a fatores da sociedade civil e culturais, sendo este o nível mais amplo de análise.

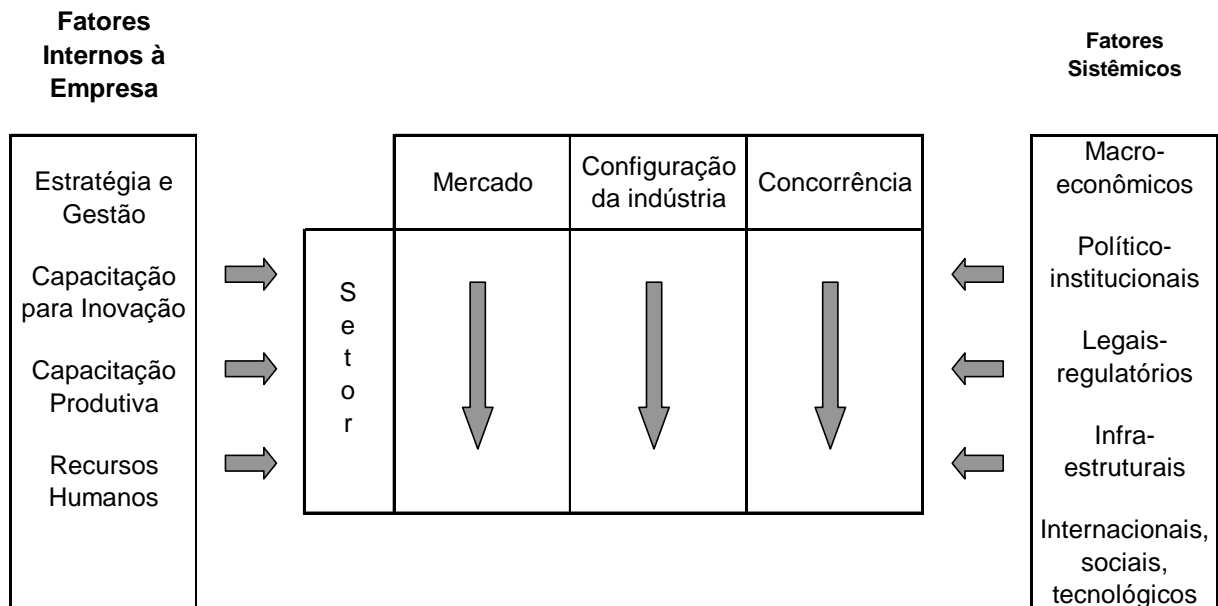


Figura 7 Fatores determinantes da competitividade na indústria brasileira – ECIB

Fonte: Coutinho e Ferraz (1995).

O modelo de referência do IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento apresenta a competitividade das empresas como o resultado de ações internas à empresa, de condições macroeconômicas em geral e de medidas específicas por parte do governo e de instituições de articulação entre os entes integrantes (ESSER et al., 1994). Esse modelo é composto de quatro níveis de análise de acordo com o conceito de competitividade sistêmica, conforme indicado na Figura 8.

Analisando-se a Figura 8, verifica-se que os níveis meta e macro encontram-se no patamar da chamada macroanálise, envolvendo questões amplas, diferenciadas por aspectos culturais, políticos e sociais nacionais, regionais e comunitários. O nível micro encontra-se, por sua vez, no patamar de microanálise da competitividade, enfocando basicamente a empresa considerada e suas relações diretas. Por fim, o nível meso enfoca o patamar da mesoanálise competitiva, pouco abordada nos modelos de análise de competitividade.

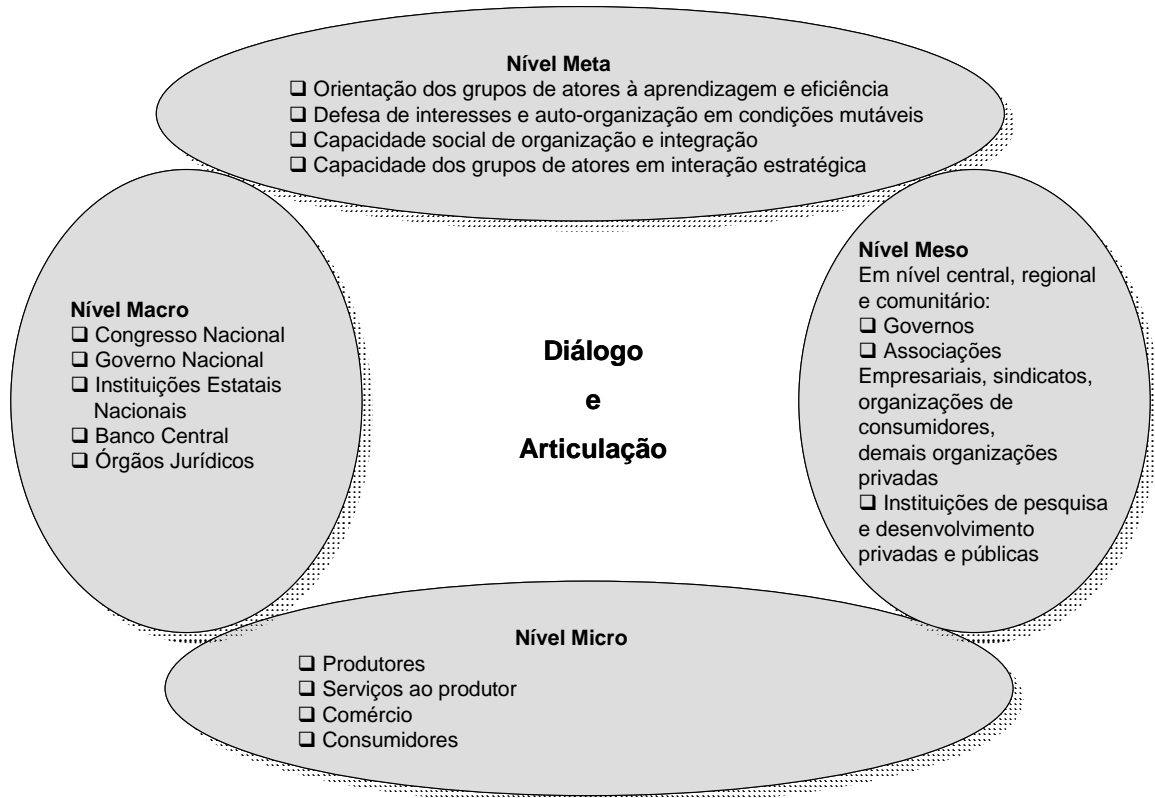


Figura 8 Desenvolvimento da competitividade sistêmica

Fonte: adaptado de Esser et al. (1994)

Müller (1996) fez um estudo a respeito da competitividade empresarial e classificou em três grupos os autores que estudam este tema, a saber: os Peterianos, os Porterianos e os Contextualistas. A tipologia denominada de Peteriana inicia-se historicamente com autores como Tom Peters, a Porteriana está ligada aos trabalhos propostos por Michael E. Porter e a Contextualista ao trabalho inicial de Mintzberg, Pettigrew e Whipp, que introduziram a idéia do contexto (interno e externo) como variável de estudo nas pesquisas sobre a mudança organizacional. A Figura 9 proporciona um breve resumo destas tipologias.

Cada tipologia tem as suas especificidades, tornando-as apropriadas para identificar os conjuntos conceituais-analíticos necessários ao desenvolvimento e manutenção da competitividade empresarial. Embora sejam reconhecidamente importantes as tipologias Peterianas e Porterianas, a preferência pela abordagem Contextual parece ser mais apropriada, tendo em vista os novos contornos que a dinâmica do mundo dos negócios tem apresentado. Uma característica importante, normalmente atribuída à esta abordagem, é que ela trabalha com níveis múltiplos e

distintos de análise e pressupõe a possibilidade de interconectar estes níveis a partir de perspectivas tanto teóricas quanto empíricas.

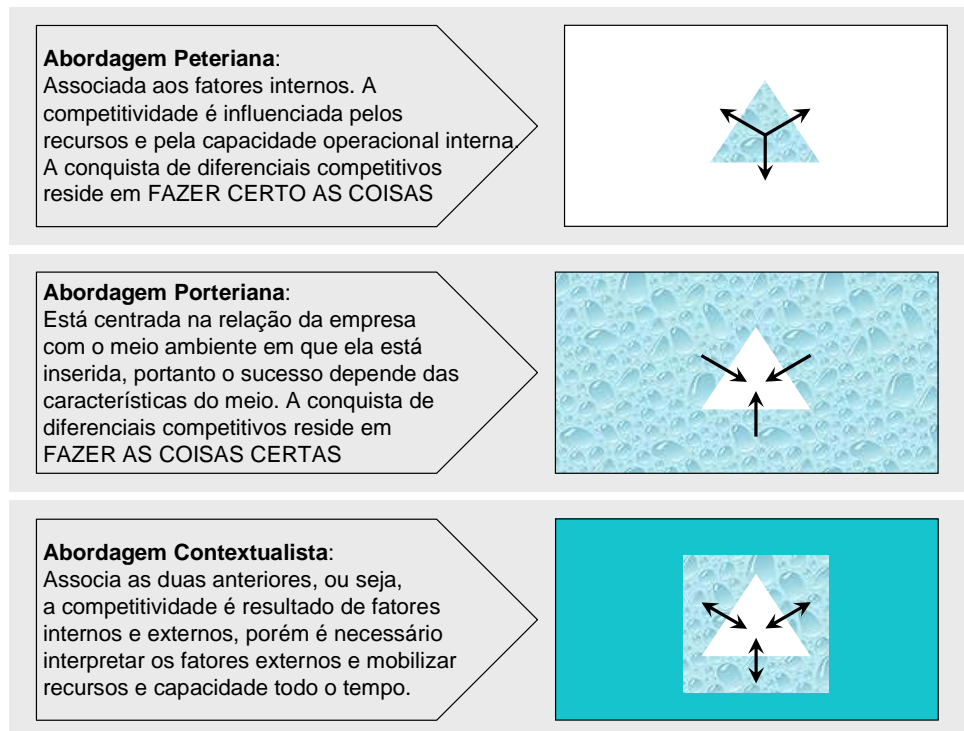


Figura 9 Tipologias de competitividade

Fonte: adaptado de Müller (1996)

Esta característica está relacionada com a constatação de que as organizações atuam em um ambiente complexo, que envolve elementos mais próximos – ambiente operacional – interagindo com elementos um pouco mais distantes – ambiente geral. Isso é particularmente interessante para o presente trabalho, pois vem ao encontro dos objetivos da dissertação, voltados à necessidade de identificar como se dá a formulação das estratégias no contexto de uma aglomeração geográfica industrial. Assim, faz-se necessário entender melhor o fenômeno dos agrupamentos empresariais.

2.1.4 Comentários Acerca de Competitividade: Principais Elementos

Com base no estudo da literatura apresentado anteriormente, é possível identificar alguns elementos capazes de gerar vantagem competitiva às empresas nos três níveis de análise relevantes: micro, meso e macro, conforme mostra a

Figura 10. Pode-se, também, observar que há contribuições (tipologias) mais adequadas para a microanálise, mesoanálise ou macroanálise conforme a abrangência. Apesar do escopo desta dissertação ser em ambientes mesocompetitivos, os modelos adequados para os outros ambientes também são oportunos, uma vez que um é decorrente do outro. Ainda, cabe ressaltar que o nível meta, abordado pelo modelo do IAD não foi considerado para a análise por entender-se que ele abrange questões muito distantes do foco desta pesquisa.

2.2 A FORMAÇÃO DE AGLOMERADOS EMPRESARIAIS

Uma estratégia recente e já utilizada por algumas companhias na tentativa de ganhar vantagem competitiva é a organização em arranjos empresariais, implicando várias mudanças nas relações interempresas. Talvez o maior exemplo de mudança seja a padronização das relações de suprimento-fornecimento, representadas pelas normas ISO – série 9000. Além dessa, outras mudanças também têm se mostrado presentes. Por exemplo, em ações como o estabelecimento de parcerias comerciais e de fornecimento, há integração de atividades como controle e reposição de estoques, movimentação de materiais e mesmo desenvolvimento de produtos. Tais alterações têm conduzido a novas formas de arranjos empresariais, muitas vezes rompendo todas as fronteiras das empresas (KLIEMANN; HANSEN, 2002, KLIEMANN; SOUZA, 2004, PEDROZO; HANSEN, 2001).

Reunindo-se em grupos, as empresas possuem maior vantagem de especialização e de escala; assim, o foco é no nível do componente. Além disso, redes de empresas têm vantagens distintas em relação a organizações tradicionais, a saber: (i) a competição de redes está crescendo em favor de novas tecnologias; (ii) o aumento da importância da escala global tem criado um campo fértil para o desenvolvimento de redes, facilitando o entrelaçamento de vários mercados, o que pode contribuir para a diminuição de custos, ganho de volume e acesso a vários recursos em diferentes nações; e (iii) novas tecnologias estão fazendo com que a cooperação entre especialistas e a exploração de novas oportunidades seja muito mais rápida (GOMES-CASSERES, 1994).

Modelos de competitividade	Níveis de análise			Principais elementos	Comentário
	Micro	Meso	Macro		
5 Forças de Porter (PORTER, 1998)	●	○	○	Busca da diferenciação	Quando a empresa busca ser única em sua indústria, com base em atributos valorizados pelos compradores
				Identificação de produtos/ serviços similares no mercado	Identificar quais produtos/ serviços de outros ramos que possam substituir o produto/ serviço do ramo considerado
				Preocupação com o custo dos produtos/ serviços – Matéria-prima – Produção em si	A empresa atua em um amplo escopo de segmentos, e o menor custo é obtido, por exemplo, através de economias de escala ou acesso à matéria-prima
				Preocupação com os concorrentes	Conhecer as pressões que os concorrentes podem exercer sobre a empresa
				Relacionamento com clientes	Conhecer as pressões que os clientes podem exercer sobre a empresa
				Relacionamento com fornecedores	Conhecer as pressões que os fornecedores podem exercer sobre a empresa
				Cadeia de valor de Porter (PORTER, 1998)	●
Valor para o cliente					
Sistema de valores de Porter (PORTER, 1998)	●	◎	◎		
				Eficiência nas atividades internas – Preocupação com o custo dos produtos/ serviços – Produção em si (processo produtivo)	Entender todo o processo produtivo, ou seja, mapear todas as atividades inter-relacionadas das empresas envolvidas
				Relacionamento com clientes diretos e indiretos (valor)	Entender as pressões que os clientes diretos e indiretos exercem sobre a empresa, mas também atentar para a sua satisfação
				Relacionamento com fornecedores	Conhecer as pressões que os fornecedores podem exercer sobre a empresa, mas identificar exatamente qual é a sua atuação (atividades envolvidas)
Modelo diamante de Porter (PORTER, 1998)	○	◎	●	Forma de constituição, organização e gestão das empresas	Relaciona-se às condições predominantes no país, que determinam a forma com que as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, considerando-se também a rivalidade no mercado interno
				Fornecedores com atuação internacional	Caracteriza a presença, ou ausência, no país, de fornecedores que sejam internacionalmente competitivos
				Infra-estrutura nacional	Apresenta a posição do país quanto aos fatores de produção, como recursos humanos qualificados e infra-estrutura, necessários à competição em determinada indústria
				Preocupação com a demanda	Natureza da demanda no mercado interno
				Recursos humanos qualificados	Apresenta a posição do país quanto aos fatores de produção, como recursos humanos qualificados e infra-estrutura, necessários à competição em determinada indústria

Modelos de competitividade	Níveis de análise			Principais elementos	Comentário
	Micro	Meso	Macro		
ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	●	●	●	Capacidade produtiva	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve equipamentos, eficiência, instalações, programação...
				Capacitação para inovação	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve preocupação com tendências mercadológicas, agilidade, facilidade de adaptação...
				Estratégia e gestão interna	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve planejamento, execução, controle e gestão interna
				Fatores fiscais, financeiros	Têm a ver com aspectos do país, coordenados pelos poderes executivo, legislativo e judiciário
				Fatores macroeconômicos internacionais, sociais, tecnológicos	Refere-se à tecnologia, características sociais, culturais, econômicas e políticas de uma nação, importação/ exportação...
				Fatores político-institucionais	
				Infra-estrutura nacional	Características estruturais como um todo
				Preocupação com a indústria	Envolve aspectos setoriais, como desenvolvimento da indústria
				Preocupação com o mercado	Envolve aspectos mercadológicos como atendimento à demanda, características, tendências, capital...
				Preocupação com os concorrentes	Envolve aspectos como entrada de novos concorrentes, observação das práticas dos rivais...
Recursos humanos	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve qualificação, treinamento...				
IAD (ESSER et al., 1994; KLIEMANN NETO; HANSEN, 2002)	●	●	●	Associações, sindicatos	Presença de associações (parcerias), de entidades reguladoras (neutras), de sindicatos...
				Atuação do governo	Incentivos, melhorias
				Banco central	Capital, investimentos, financiamentos...
				Instituições de pesquisa	Desenvolvimento regional, tecnologia
				Legislações	Regulamentações
				Preocupação com consumidores	Características dos consumidores
Preocupação com produtores	Características dos produtores, o que pode incentivá-los, ajudá-los				

Legenda: ● Fortemente relacionado | ◐ Medianamente relacionado | ○ Fracamente relacionado

Figura 10 Principais elementos dos modelos de competitividade e sua vinculação com os níveis de análise

Os arranjos empresariais recebem várias denominações, algumas coincidentes entre si: organizações virtuais, cadeias produtivas, cadeias globais de valores, *clusters*, cadeias de suprimentos, redes, constelações, consórcios, cooperativas, entre outras. No entanto, a diferenciação entre eles pode se dar pela competitividade, abrangência, relações de poder, gargalos, estratégias, políticas setoriais, etc. (PEDROZO; HANSEN, 2001). Neste trabalho, as visões mais

tradicionais de aglomerados serão discutidas, objetivando identificar e compreender as principais características estratégicas dos grupos e das empresas neles inseridas.

2.2.1 Organizações Virtuais e os Tipos de Arranjos Produtivos

A formação de arranjos empresariais é chamada por muitos autores de organização virtual, caracterizando-se pelo alto uso de tecnologia de informação. Segundo Kliemann e Souza (2004), organizações virtuais são as que criam redes de relacionamentos que lhes possibilitam terceirizar a fabricação, distribuição, marketing ou qualquer outra função que possa ser realizada por outro, de forma melhor ou mais econômica. A essência destas organizações está em pouca ou nenhuma departamentalização. Os relacionamentos desenvolvidos entre as empresas as tornam mais flexíveis e ágeis, possibilitando melhor identificação das oportunidades de mercado e adaptação frente às mudanças, pois elas combinam competências e recursos rapidamente tendo, assim, vantagem competitiva.

Embora as idéias relativas ao caráter sistêmico e mesoanalítico das atividades industriais sejam recentes no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa estes conceitos já são discutidos desde os anos 60. Desde lá, as duas principais correntes – a americana denominada *Commodity System Approach* (CSA) e a francesa *Analyse de Filière* (compreendida em português como Cadeia Produtiva) – receberam muita atenção entre os acadêmicos e desencadearam importantes desdobramentos de pesquisa (BATALHA; SILVA, 2001). Através desses dois conjuntos de idéias, pode-se fundamentar discussões sobre a utilização de novas ferramentas gerenciais e conceituais aplicadas ao entendimento da dinâmica de funcionamento e a busca da eficiência dessas cadeias. Entre as novas contribuições teóricas e empíricas à noção de cadeia, destaca-se o conceito de *cluster*, *supply chain* e redes de pequenas e médias empresas, os quais serão apresentados a seguir (GASPARETTO, 2003, KLIEMANN; HANSEN, 2002, KLIEMANN; SOUZA, 2004, PEDROZO; HANSEN, 2001).

2.2.1.1 O Conceito de Cadeia Produtiva

O conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica. Parte da premissa que a produção de bens pode ser representada como um sistema, onde os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema (CASTRO, 2006). Sua origem advém de um conceito mais antigo, desenvolvido por Jonh Davis e Ray Goldberg de *agribusiness*, que quer dizer “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (BATALHA; SILVA, 2001, p. 27). Para estes pesquisadores, a agricultura não poderia ser abordada de maneira dissociada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiam a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos. A Figura 11 representa uma cadeia produtiva agroindustrial.

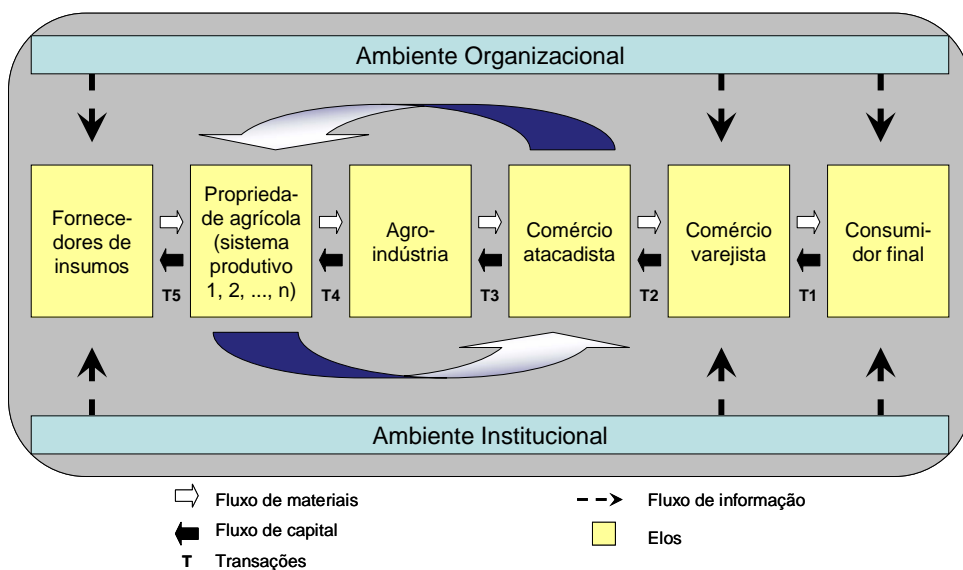


Figura 11 Representação de uma cadeia produtiva agroindustrial

Fonte: Castro (2006).

A partir daí, muitos estudos foram realizados na agricultura, com matérias-primas como laranja, trigo, soja, entre outras, para entender o comportamento dos seus sistemas produtivos. Então surgiu a noção de *Commodity System Approach* (CSA), a qual propõe uma análise sistêmica, tendo como início uma matéria-prima

de base. Segundo Batalha e Silva (2001), Goldberg utilizou o paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD), extraído da economia industrial, na busca de critérios de análise e predição, quando do desenvolvimento do conceito de CSA. O ECD tem como princípio básico que o desempenho econômico da organização reflete suas práticas competitivas ou padrão de conduta, que por sua vez depende da estrutura de mercado em que está inserida, determinada, principalmente, pelos condicionantes externos de oferta e demanda da empresa (BATALHA; SILVA, 2001).

Apesar de seguir uma lógica de encadeamento de atividades semelhante à utilizada por Goldberg, a *Analyse de Filière* difere segundo o objetivo de estudo pretendido no que tange, sobretudo, ao ponto de partida da análise – produto acabado.

O conceito de *Filière*, ou Cadeia Produtiva, foi o primeiro a surgir na Europa nos anos 70, especialmente na França, devido à tentativa de melhor entender sistemas e estruturas econômicas. De uma forma geral, a idéia de *Filière* (fileira ou fio) é muito abrangente, não apresentando uma definição única e específica, bem como possuindo diferentes enfoques e interpretações, tais como: uma seqüência de operações de transformação sobre bens do estado bruto ao acabado ou destinado ao consumo, dissociáveis e separáveis, as quais são ligadas entre si por encadeamentos tecnológicos; um conjunto de relações comerciais e financeiras que regulam as trocas que se verificam entre os sucessivos estágios do processo de transformação, situadas de montante a jusante, entre fornecedores e clientes; um conjunto de ações econômicas baseadas, por sua vez, em um conjunto de estratégias empresariais para valorização dos meios de produção; entre outras (KLIEMANN; HANSEN, 2002, KLIEMANN; SOUZA, 2004, PEDROZO; HANSEN, 2001).

A implementação da *Analyse de Filière*, segundo Jappur (2004), deve ser feita considerando noções como: a evolução histórica do setor de análise, as leituras técnica e econômica do mesmo e as noções de *Filière* principal (vertical) e auxiliar (horizontal). A análise da evolução histórica permite definir a estrutura técnico-econômica da *Filière* atual e as suas interações com o meio ambiente no qual está inserida, ou seja, a partir da lógica do seu desenvolvimento, pode-se entender o seu comportamento e criar perspectivas para o futuro. Já a leitura técnica é utilizada para compreender as operações técnicas elementares da produção, isto é, o encadeamento das etapas do processo de fabricação, desde a matéria-prima até a

aquisição pelo cliente final, enquanto que a leitura econômica é a responsável pela identificação de todas as transações envolvidas nas etapas produtivas, percebendo os diversos atores envolvidos e os principais mercados diretos e indiretos.

A noção de *Filière* principal e auxiliar é importante para compreender quem contribui diretamente para a produção de satisfações humanas (cadeia principal) e quem preenche demandas técnicas necessárias à produção (cadeia auxiliar). Na cadeia principal, de acordo com Pires (2001), as atividades são diretas e vinculadas ao objetivo principal da cadeia. Já as cadeias auxiliares realizam atividades indiretas e de suporte ao objetivo principal, interagindo dinamicamente com as cadeias principais, às quais estão subordinadas, dando-lhes os meios de que elas necessitam para a execução de suas atividades e oferecendo-lhes opções técnicas e comerciais. A Figura 12 representa um exemplo de cadeia produtiva dividida em cadeias principal e auxiliar.

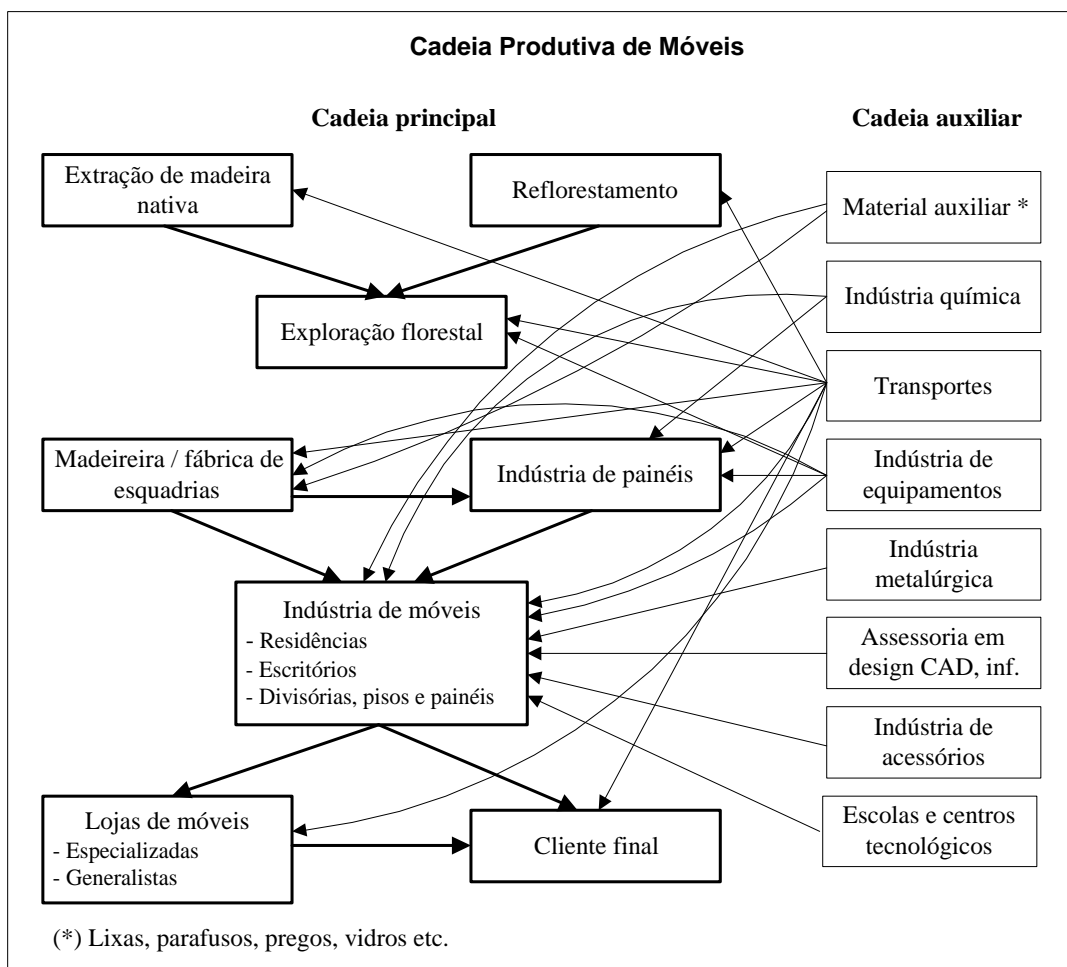


Figura 12 Exemplo de uma cadeia produtiva

Fonte: adaptado de Pires (2001)

As duas metodologias apresentadas – *Filière* e *CSA* –, mesmo diferindo no ponto de partida da análise, são muito semelhantes. Ambas realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de uma matéria-prima de base (*CSA*) ou produto acabado (*Filière*) para, então, estudar sua lógica de funcionamento, apresentam caráter mesoanalítico e sistêmico e destacam o aspecto dinâmico do sistema, tentando assumir uma visão prospectiva.

De acordo com Batalha e Silva (2001), a mesoanálise, muito defendida e utilizada pelos franceses, foi proposta para preencher a lacuna existente entre os dois grandes corpos da teoria econômica: a microeconomia, que estuda as unidades de base da economia (a empresa, o consumidor, etc.) e que utiliza as partes para explicar o todo, e a macroeconomia, que parte do todo (o Estado, os grandes agregados, etc.) para explicar o funcionamento das partes. Pode ser definida como sendo “a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado” (p. 37).

Embora na sua gênese o conceito de cadeia produtiva tenha sido inicialmente desenvolvido tendo a produção agropecuária e florestal como foco, tem se verificado que o mesmo possui grande potencial de extrapolação para outras áreas produtivas além da agricultura, pois estas seguem a mesma lógica de fornecedores de insumos, processos produtivos, unidades de comercialização e consumidor final (CASTRO, 2006). Esta extrapolação torna o conceito universal e permite utilizar as suas capacidades e ferramentas analíticas para a formulação de estratégias e políticas de desenvolvimento em uma ampla gama de processos produtivos.

2.2.1.2 A Formação de *Clusters*

Ao longo da década de 80 desenvolveu-se o conceito de *Cluster*, o qual tem sido muito estudado pela Academia. Os *Clusters* são grupos, agrupamentos ou aglomerados de concentração geográfica de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatadas, compreendendo parte de uma cadeia produtiva (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; MOTA; BRANDALIZE, 2006). Estas companhias podem ser, por exemplo, fornecedoras de insumos especiais – componentes, máquinas, serviços – ou provedoras de infra-estrutura especializada.

Em geral, os *Clusters* também se expandem diretamente em direção aos canais de distribuição e clientes, e marginalmente em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Muitos *Clusters* incluem ainda instituições, governamentais ou não, como universidades, entidades normativas e associações comerciais. Essas instituições oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico.

Hoje, a formação de *Clusters* é uma característica marcante de praticamente todas as economias, principalmente nos países desenvolvidos. Seus exemplos mais famosos talvez sejam o Vale do Silício e Hollywood, ambos da Califórnia, EUA (MOTA; BRANDALIZE, 2006). No Brasil, tem-se o complexo calçadista do Vale dos Sinos, situado no estado do Rio Grande do Sul.

Os *Clusters* promovem tanto a concorrência como a cooperação. Os concorrentes competem intensamente para vencer e reter seus clientes, e sem isso nenhum *Cluster* poderia ter sucesso. Mas a cooperação está presente em grande parte verticalizada, envolvendo as empresas de setores afins e instituições locais. A concorrência convive com a cooperação, pois as duas ocorrem em dimensões diferentes e entre participantes distintos.

2.2.1.3 O Conceito de Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*)

O conceito de *Supply Chain* surgiu no final da década de 80, com o objetivo de otimizar fluxos internos (PEDROZO; HANSEN, 2001). Este tipo de arranjo está vinculado à análise das relações entre fornecedores e clientes internos das cadeias de suprimentos de materiais, insumos e componentes de uma determinada empresa (empresa-foco), ou seja, voltado a um mercado consumidor específico, na busca de otimizar o processo de logística e de transferência de bens entre empresas.

A história da iniciativa de cadeia de suprimentos começou na indústria têxtil com o programa de resposta rápida aos desejos dos clientes (*Quick Response Program* – programa criado nos EUA pelos associados do Kurt Salmon para analisar uma cadeia de suprimentos da indústria de vestuário, o qual consistiu em parceria entre varejistas e fornecedores que trabalhavam juntos trocando informações para responder mais rapidamente às necessidades dos consumidores finais; surgiu, então, a adoção do código de barras, *UPC code*, usado pela indústria de alimentos e

um conjunto de padrões para o intercâmbio eletrônico de dados, *EDI – Eletronic Data Interchange*, entre empresas) e, mais tarde, se estendeu para a indústria de alimentos através de um programa de resposta eficiente (*ECR – Efficient Consumer Response*, isto é, um conjunto de melhores práticas desenvolvido pela mesma equipe que, se implementado, implicaria aumento de performance da cadeia de suprimentos) (LUMMUS; VOKURKA, 1999).

A partir dos anos 90, o conceito de cadeia de suprimentos foi mais presente entre as empresas, surgindo o conceito de gestão de cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management – SCM*. O termo gestão da cadeia de suprimentos ou cadeia de suprimentos integrada não substitui o termo parceria entre fornecedores e nem é uma descrição das funções logísticas de uma empresa. Para Lummus e Vokurka (1999), cadeia de suprimentos pode ser entendida como todas as atividades envolvidas em entregar um produto desde a matéria-prima até o consumidor final, incluindo todos os insumos e partes intermediárias, produtores e montadores, distribuidores de toda a cadeia e sistema de informações necessário para monitorar e garantir que todas as atividades aconteçam. Gestão da cadeia de suprimentos significa coordenar e integrar todas estas atividades como um processo, ou seja, conectar todas as partes em uma cadeia incluindo os departamentos internos de uma organização e os parceiros externos (fornecedores, transportadores, auxiliares e provedores de informação). O ponto-chave na gestão da cadeia de suprimentos é que o processo inteiro deve ser visualizado como um sistema.

Conforme Lambert (2001), a estrutura de uma cadeia de suprimentos é composta de três dimensões: estrutura horizontal – número de níveis da cadeia de suprimentos (fornecedores, clientes ou prestadores de serviços); estrutura vertical – número de empresas em cada nível; e posição horizontal da empresa-foco dentro da cadeia de suprimentos – mais próxima do início, do fim ou no meio da cadeia de suprimentos. Estas dimensões estruturais podem ser visualizadas na Figura 13.

Dependendo do nível de agregação de valor ao produto final das atividades desenvolvidas pelos membros da cadeia de suprimentos de uma empresa-foco, estes podem ser classificados em primários ou de apoio. Em outras palavras, quando uma unidade executa atividades estratégicas, por exemplo, esta é um membro primário, já se a unidade fornece recursos para auxiliar um membro

primário, pode ser considerada um membro de apoio, como na cadeia produtiva citado anteriormente. Considera-se como ponto de origem de uma cadeia de suprimentos a existência apenas de fornecedores de apoio (nenhum primário). Da mesma forma, o ponto de consumo é onde não será criado valor adicional, e o produto ou serviço é consumido (LAMBERT et al., 1998).

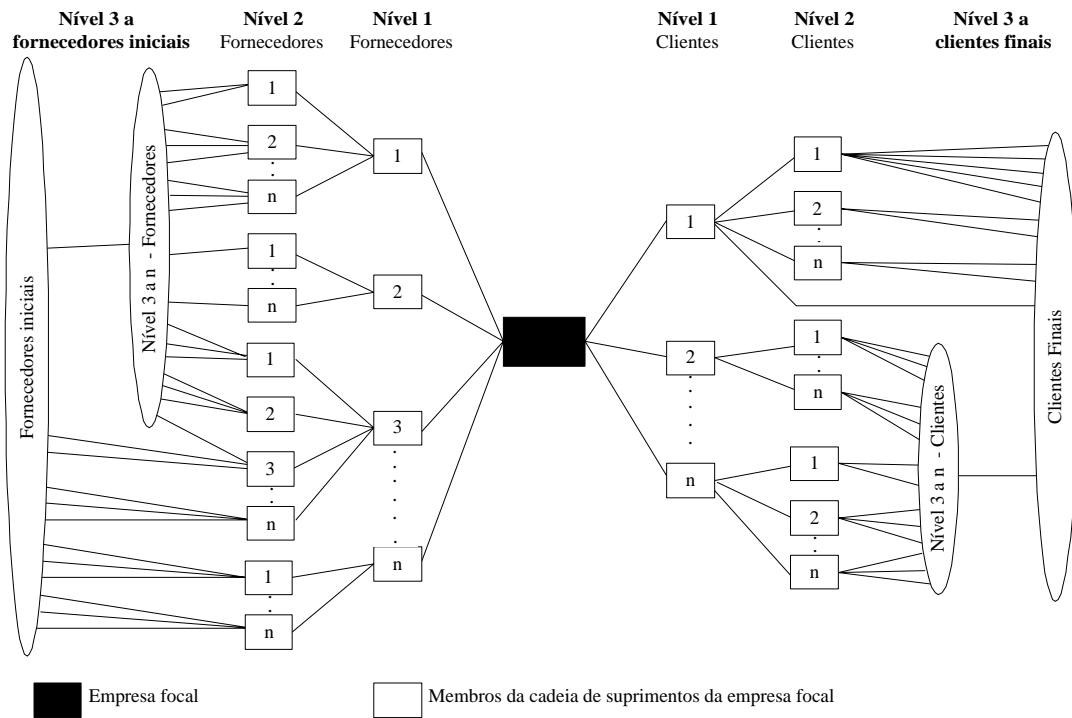


Figura 13 Estrutura da cadeia de suprimentos

Fonte: adaptado de Lambert et al. (1998)

O termo cadeia de suprimentos tem sido utilizado de forma generalizada na literatura para representar tanto as etapas a montante quanto as etapas a jusante de uma empresa. Credita-se isso a movimentos como o *just-in-time* e os programas de qualidade, que definiam critérios e regras para os fornecedores, fazendo com que as empresas passassem de um relacionamento adversário para um relacionamento mais próximo, inicialmente com os membros a montante do seu processo produtivo. Naquela época, passaram a empregar o termo cadeia de suprimentos referindo-se aos seus fornecedores de bens e serviços. Só mais tarde passaram a envolver nesses relacionamentos os clientes, distribuidores e outras empresas do canal de distribuição (GASPARETTO, 2003).

Em suma, uma cadeia de suprimentos pode ser definida como uma parte da cadeia produtiva, normalmente liderada por uma mega-empresa, como é o caso da General Motors e seus sistemistas em Gravataí-RS, na tentativa de estender aos parceiros comerciais a gestão por processos, visando a integração, a formação de parcerias e mesmo a co-produção.

2.2.1.4 O Conceito de Redes Flexíveis de Pequenas e Médias Empresas

Para Batalha e Silva (2001), a utilização mais geral do termo rede de empresas refere-se a uma estrutura de ligações entre atores de um sistema social qualquer. Para eles, a abordagem em termos de redes de empresas permite explorar algumas questões tangentes à discussão atual de cadeias produtivas, como, por exemplo, o poder e a influência de cada uma das empresas no comportamento organizacional do grupo, seu comportamento estratégico nas parcerias com outras empresas, etc.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), o conceito de redes de pequenas e médias empresas surgiu, a partir de mudanças no cenário global, da necessidade de sobrevivência destas empresas que observaram que, se não fizessem uma aliança (consórcio) com outras empresas que atuam com produtos similares, não teriam condições de permanecerem no mercado competitivo. Existem dois enfoques de redes: flexíveis (países desenvolvidos) – rede formada por um consórcio de pequenas e médias empresas, onde cada uma participa em determinado estágio do processo produtivo, que constitui sua especialização; e *topdown* (países em desenvolvimento) – rede de empresas lideradas por uma grande empresa ‘mãe’ que apresenta um conjunto de empresas menores como suas fornecedoras diretas e indiretas. De uma forma geral, as redes são flexíveis porque normalmente são formadas por pequenas e médias empresas, as quais possuem maior habilidade de ação. Outra característica é que este tipo de arranjo também constitui uma parte da cadeia produtiva, podendo ocorrer simultaneamente a um *Cluster* ou a uma cadeia de suprimentos.

2.2.2 Comentários Acerca dos Arranjos Empresariais: Principais Elementos

A partir da apresentação prévia das principais abordagens de aglomerados de empresas, pode-se conduzir uma análise mais detalhada a respeito de suas principais características, enfatizando, principalmente, os pontos estratégicos (ver Figura 14). Cabe ressaltar que há, na literatura, outras formas de arranjos empresariais, como aglomeração produtiva, pólo, sistema produtivo local (ou sistema econômico local), consórcio de empresas, entre outros, mas todos consistem em cortes ou abreviações dos principais conceitos já apresentados. Assim, através da análise dos conceitos de cadeia produtiva, *cluster*, cadeia de suprimentos e redes de empresas, pensa-se que é possível englobar todos os elementos necessários para a realização da pesquisa.

Apesar dos aglomerados de empresas terem surgido para melhorar a competitividade das organizações, as abordagens apresentadas anteriormente, no seu início, buscavam analisar a relação ambiente-empresa. Porém, com o avanço dos estudos, alguns autores sentiram a necessidade de se incluir na análise do funcionamento das organizações, além das questões técnicas e financeiras, os fatores sociais e culturais, pois fazem parte do ambiente institucional onde ocorrem as relações já mencionadas (FURLANETTO, 2002).

Nesse sentido, torna-se importante entender como as relações de poder (governança) das empresas afetam e determinam o funcionamento dos arranjos produtivos, uma vez que estes deveriam trabalhar unidos e dirigidos para os mesmos objetivos. Ainda, de acordo com Carvalho (2006), é importante considerar várias abordagens de governança. Segundo ela, a importância disso reside no fato de que as diferenças nos padrões de coordenação dos atores influenciam fortemente as possibilidades de respostas a situações de mudanças aceleradas como o contexto atual.

Portanto, a seção a seguir destina-se a compreender algumas abordagens de governança presentes na literatura, entendendo as suas principais características e elementos que possam influenciar a estratégia competitiva de um arranjo empresarial.

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	TIPOS DE ARRANJOS PRODUTIVOS ANALISADOS			
	<i>FILIÈRE</i> (Cadeias Produtivas)	<i>CLUSTER</i>	<i>SUPPLY CHAIN</i> (Cadeias de Suprimentos)	REDES (Peq. e Médias Empresas)
COMPETITIVIDADE	Parte dos produtos finais para analisar a cadeia – grau médio	Parte da concentração espacial dos recursos e serviços para realizar a análise – grau alto	Enfoca especificamente os produtos finais e suas características – grau alto	Analisa a estruturação do processo com vistas aos produtos – grau alto
POLÍTICAS SETORIAIS	Pela visão abrangente da cadeia e das diversas relações facilita a definição de políticas gerais	Pela visão dos segmentos, inter-relações e condições de contorno facilita a definição de políticas gerais	Pela orientação focalizada ao segmento ou mercado analisado dificulta o estabelecimento de políticas gerais	Em vista da estruturação de um segmento específico permite proposição de políticas específicas
REGIONALIZAÇÃO	Não aborda diretamente a questão da regionalização	Enfoca diretamente o aspecto da regionalização	Não considera a questão territorial como ponto básico	Considera, em certo grau, a regionalização pelo porte das empresas analisadas
RELAÇÕES DE PODER	Pela análise abrangente permite identificar as relações de poder existentes na cadeia	Pela análise dos segmentos envolvidos permite identificar as relações de poder existentes	Evidencia diretamente as relações de poder que induzem as ações de racionalização do processo operacional	Não centra sua atenção nas relações de poder e seu tratamento, apesar de vê-las como equilibradas
TECNOLOGIA	A análise da cadeia não está focalizada especificamente na questão tecnológica	A questão tecnológica representa um dos pontos significativos da análise	A tecnologia é considerada passo fundamental na lógica de racionalização dos processos	A tecnologia não constitui o ponto básico da análise, apesar de integrá-la
ABRANGÊNCIA	Modelo bastante abrangente, permitindo diversas análises diferenciadas	Permite análise de diferentes características, mas limitadas regionalmente a certos segmentos da cadeia	Permite análise detalhada, em termos de competitividade, de uma cadeia ou segmento produtivo específico	Propicia análise de diversos aspectos da estrutura da cadeia com limites regional e de porte
ESTRATÉGIA	Permite uma análise clara e objetiva das estratégias adotadas	Possibilita a análise das estratégias específicas empregadas no segmento analisado	Permite verificar a estratégia buscada e os meios empregados na cadeia específica	Permite analisar a estratégia vinculada à cadeia e ao porte das empresas
GARGALOS	Permite a identificação e análise dos gargalos da cadeia	Não enfoca diretamente os gargalos existentes	Centra-se na identificação dos gargalos e sua eliminação	Permite a visualização dos gargalos e necessidades de estruturação
PALAVRAS-CHAVE	Fluxo de transformação, Análise	Aglomeração, Território	Competição, Racionalização	Cooperação, Organização, Complementaridade

Figura 14 Comparativo dos diferentes tipos de cadeias produtivas de acordo com critérios selecionados

Fonte: Hansen (2004).

2.3 GOVERNANÇA NOS ARRANJOS EMPRESARIAIS

Nos anos 80, os países em desenvolvimento enfrentaram crises de competitividade, principalmente por terem políticas voltadas para dentro (não focavam o mercado global – exportações). Havia empresas com estrutura muito ampla e o preço dos produtos não era uma consequência do mercado, era uma definição da empresa (MEYER-STAMER, 1997). A partir dos anos 90, o governo começou a intervir no mercado doméstico, mudando algumas regulamentações e abrindo gradualmente o mercado para importação. Daí o surgimento e a relevância do que se conhece por governança.

Governança pode ser definida como a coordenação das atividades econômicas em termos de hierarquia e liderança, ou seus opostos – colaboração e cooperação (GASPARETTO, 2003). O termo governança tem sido utilizado com frequência ultimamente mas, de acordo com Souza (2004), ainda são escassos os estudos que analisem seu envolvimento e atuação em relação às cadeias produtivas.

Segundo o mesmo autor, os aspectos mais enfocados têm sido os relacionados à governança corporativa, com origem na expressão inglesa *corporate governance*, a qual se constitui de um sistema de regras e poderes destinados a seus membros, seus comitês e à diretoria, evitando, assim, abusos de poder e o não cumprimento de metas e obrigações. O assunto ganhou força nos últimos dez anos nos EUA e Inglaterra, e o resto do mundo percebeu sua importância e está buscando seu melhor entendimento e aplicação.

Para Meyer-Stamer (1997), a forma de governança é fundamental para alimentar a competitividade industrial. Segundo ele, governança é o formato em que o poder é exercido na gestão dos recursos sociais e econômicos de um país para o seu desenvolvimento – competitividade sistêmica.

Ao se usar o termo sistêmico, apontam-se vários fatores (MEYER-STAMER, 1997):

- a) uma empresa, geralmente, não se torna competitiva por si própria, isto é, sem um suporte de fornecedores e produtores bem como a pressão competitiva de competidores locais;

- b) um ambiente que sustenta a competitividade é enraizado na maneira como uma sociedade se organiza, ou seja, nas instituições gerais e específicas, portanto, sistêmico refere-se a externalidades que freqüentemente são criadas dentro de estruturas específicas de governança;
- c) modelos autocráticos e hierárquicos de governança estão se tornando obsoletos, em que novas formas estão surgindo baseadas em um novo tipo de interação entre o estado e a sociedade, tipicamente em redes horizontais;
- d) há forte inter-relação entre os quatro diferentes níveis – micro, meso, macro e meta – em que o mesonível refere-se ao espaço entre o micronível das empresas e o meta-nível da economia com um todo (organizações, instituições e políticas que são específicas e necessárias para certos segmentos da indústria). A introdução do meta-nível diz respeito a assuntos como a estrutura de governança básica de uma sociedade e à habilidade para construir um consenso básico e formular estratégias.

Como foram feitas as reformas de economia estimulando a reestruturação das empresas nos anos 80, os níveis meso e meta foram negligenciados. Entretanto, o que torna uma empresa competitiva são suas capacidades internas, e o que faz a diferença entre empresas mais ou menos capazes é a intensidade com que ela pode confiar no suporte do ambiente. Como a pressão competitiva surge na maioria das indústrias, as empresas têm que concentrar em suas *core competences* e confiar no suporte de outras empresas e instituições. A eficácia e eficiência em termos econômicos, a intensidade de interações entre empresas e com universidades, treinamentos, facilidades de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia de sistemas de informação, *trade markets* e instituições financeiras tornam-se mais importantes. As demandas sobre os níveis local, regional e nacional para criar e suportar o ambiente de negócios tende a crescer; isto implica demandas sobre associações de negócios e outros atores não-governamentais tanto quanto demandas sobre o estado em todos estes níveis. Logo, mesopolíticas são requeridas para desenvolver áreas deficientes (MEYER-STAMER, 1997).

Há várias teorias na literatura sobre este assunto, cada qual com um enfoque distinto e sendo mais adequada para uma empresa isolada, para uma cadeia de suprimentos ou para uma cadeia produtiva. A seguir, serão apresentadas algumas das principais abordagens de governança, com foco especial para cadeias produtivas.

2.3.1 Estruturas de Governança de Mercado, Híbridas e Integração Vertical

Uma das principais contribuições para o estudo da forma de organização das empresas vem da economia, através da Teoria dos Custos de Transação (TCT), definidos como os custos de levar a cabo uma transação por meio de uma troca em um mercado livre (COASE, 1988), ou como custos *ex-ante* de procurar, preparar negociar e salvaguardar um contrato e os custos *ex-post* de monitoramento, ajustamentos e adaptações necessárias quando a execução de um contrato é afetada por erros, falhas, omissões e alterações inesperadas (WILLIAMSON, 1985).

Segundo a teoria clássica, os preços são regulados pelo mercado, sendo esta coordenação universal, alicerçada por princípios de certeza, racionalidade e concorrência perfeita (GUSMÃO, 2004). Contudo, a evolução da teoria econômica e das formas de concorrência mostra que outras questões, particulares à empresa, influenciam a decisão do preço. Para o autor, ao fazer a opção por uma ou outra forma organizacional, a empresa tem como objetivo contornar suas dificuldades e seus custos de ir ao mercado, podendo decidir, de maneira mais precisa, entre produzir ou comprar. Este processo é particular a cada empresa, e há um custo para organizar transações no mercado, que deve ser confrontado com os custos para organizar as transações dentro da empresa, direcionando então a forma de organização vertical da mesma.

A empresa escolhe aquela forma organizacional que lhe permite melhor administrar as dependências e reduzir os custos de transação. Esta forma organizacional, ou estrutura de governança, é induzida por um conjunto de fatores que interferem nas transações e precisam ser compreendidos, por determinantes das relações contratuais. Esses fatores podem ser divididos em 3 grupos: (i) características das transações; (ii) pressupostos comportamentais; e (iii) ambiente institucional. Esta indução resulta na geração dos processos de contratação,

alinhados em um *continuum*, onde em um extremo tem-se a planificação pura e no outro a necessidade de formas de governança (FURLANETTO, 2002). As estruturas de governança, por sua vez, são compreendidas também como um *continuum* de tipos, em um extremo se encontra a estrutura de mercado e no outro a integração vertical (hierarquia), enquanto na zona intermediária tem-se as formas híbridas, que caracterizam os contratos e as relações de coordenação entre empresas.

A Figura 15 apresenta um esquema que facilita a compreensão dos conceitos apresentados.

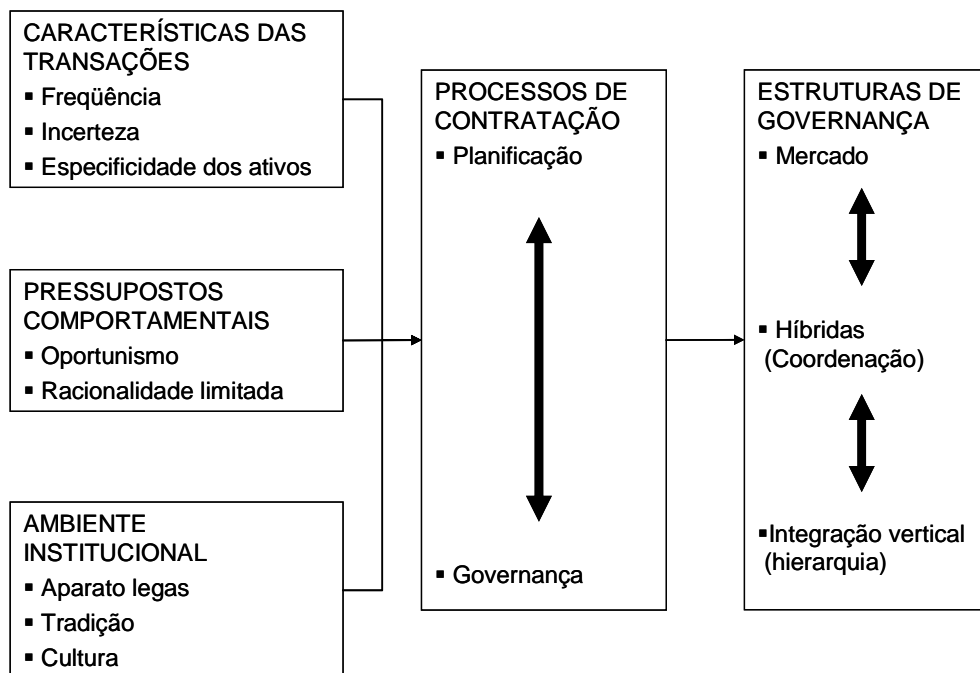


Figura 15 Esquema das relações de indução das estruturas de governança com base na Teoria dos Custos de Transação (TCT)

Fonte: Furlanetto (2002).

A freqüência (número de vezes que dois agentes realizam determinadas transações, que podem ocorrer uma única vez ou se repetir dentro de uma periodicidade conhecida) pode ser um importante indicador do nível de qualidade das relações entre agentes quando se discute aspectos gerenciais da empresa, por meio da quantidade de agentes envolvidos, duração dos contratos, necessidade de sistemas de controle e níveis de confiança existente. A incerteza é uma característica das transações de efeito imprevisível, sendo difícil sua contemplação em contratos por não ser mensurável, o que implica a criação de salvaguardas. Segundo Zylberstajn e Neves (2000), os graus de coordenação variam com os níveis

de incerteza, ou seja, formas como o mercado e as formas híbridas de governança estão mais relacionados com ativos de baixa especificidade, e no caso de ativos de alta especificidade, o impacto da incerteza só poderá ser minimizado via integração vertical.

A dimensão mais decisiva para a descrição das transações é a especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1985). Ela está relacionada à existência de utilidades específicas de ativos, que são incorporados a partir dos contratos estabelecidos. Quanto maior a especificidade dos ativos, maior o interesse dos agentes em manter os contratos; caso contrário, o rompimento destes pode representar perdas para um ou outro agente.

De acordo com Gusmão (2004), ao analisar-se o impacto da especificidade dos ativos sobre as estruturas de governança, constata-se que em baixos níveis de especificidade dos ativos, o mercado leva a custos de transação menores, ao passo que à medida que a especificidade aumenta, outras estruturas de governança como as formas híbridas e a integração vertical propiciam custos mais baixos.

O confronto dos diferentes modos de governança e a especificidade dos ativos propicia a análise dos custos de transação e como serão elaborados os contratos. Porém, ainda é necessário incorporar mais duas variáveis influentes na escolha do modelo de contratação (WILLIAMSON, 1985), que são a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes.

Entende-se por racionalidade limitada a limitação de competência cognitiva de receber, estocar, recuperar e processar a informação e, por conseqüência, a impossibilidade de conhecer todas as variáveis de um contrato *ex-ante*. É a justificção da dificuldade dos agentes em decidir por um determinado caminho ou curso de ação, ou pela escolha de uma determinada opção entre um conjunto que lhes é apresentado. O agente passa pelo dilema da incerteza de sua escolha, principalmente quando tem de decidir sozinho. Surge então a ação conjunta de um grupo de empresas, buscando resultados mais efetivos que ações individuais.

Tal ação conjunta pode ser de dois tipos: cooperação entre empresas individuais (por exemplo, dividindo a utilização de equipamentos ou desenvolvendo novos produtos) e grupos de firmas unindo forças em associações comerciais, consórcios de produção e semelhantes. Também pode-se fazer distinção entre a cooperação horizontal (entre competidores) e vertical (entre produtores e usuários

de produtos ou entre produtores e vendedores destes produtos). Esta classificação pode ser melhor interpretada na Figura 16.

Tipo	Bilateral	Multilateral
Horizontal	Compartilhamento de equipamentos	Associações setoriais
Vertical	Produtores e usuários melhorando componentes	Alianças através da cadeia de valor

Figura 16 Formas de atuação conjunta

Fonte: Shmitz¹ apud Gusmão (2004).

O oportunismo, por sua vez, é tratado pela TCT como a busca do auto-interesse, que se materializa quando o agente rompe contratos *ex-post* com a intenção de apropriar-se das quase rendas associadas àquela transação e, em última análise, ferindo códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade (ZILBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Por fim, o ambiente institucional representa o envolvimento das questões ligadas à cultura, à tradição e a outros aspectos sociais, todos influentes na determinação das ações empresariais.

Tanto as características das transações, como o comportamento e o ambiente, são importantes para estabelecer os processos de contratação, os quais, de acordo com Williamson (1985), são divididos em: planejamento, promessa, competição e governança. Cada processo é estabelecido conforme seus atributos de racionalidade limitada, oportunismo dos agentes e especificidade dos ativos. Assim, pode-se estabelecer algumas combinações entre estes atributos à medida em que o ambiente é afetado pela incerteza. O mundo da governança se dá a partir da existência dos três atributos. Neste contexto, a ação empresarial vai recair sobre a identificação de uma estrutura de governança que permita organizar as transações, garantindo estabilidade e segurança nos contratos.

Cabe à empresa escolher o tipo mais adequado de contrato conforme suas necessidades. O contrato regulado pelo mercado tem como único regulador do processo econômico o mecanismo de preço. Este contrato é possível quando estão ausentes a racionalidade limitada, o oportunismo dos agentes, e os ativos são de

¹ SCHMITZ, H. Collective Efficiency and Increasing Returns. Falmer: Institute of Development Studies, University of Sussex, (IDS Working Paper n. 50), Mar., 1997.

baixa especificidade. Nestas condições, os custos de transação são menores que os de outras formas de governança. As empresas adquirem seus recursos via relacionamentos monetários, tendo os agentes pouca interação entre eles, sendo o preço sua principal conexão (GUSMÃO, 2004).

Quando incorporada pela teoria a idéia de que a empresa existe pela necessidade de buscar custos de transações mais baixos, entende-se o porquê da decisão pela hierarquização das suas atividades. Esta decisão está fortemente ligada à questão ‘produzir ou comprar?’. Se os custos de transação (custos de contratação, salvaguardas e investimento) forem menores do que os custos de ir ao mercado para ela realizar tudo internamente, ou seja, houver os atributos racionalidade limitada, oportunismo e especificidade dos ativos, a empresa opta por verticalizar a estrutura produtiva como forma de garantir sua atuação eficiente.

Por outro lado, a redução de custos de transação por meio da verticalização da estrutura de uma empresa tem limitações, principalmente devido à racionalidade limitada, a qual esgota a eficiência da empresa, e à especificidade de ativos, promovendo oportunismo para os agentes. Nesta situação, a alternativa é buscar uma ação conjunta a fim de potencializar as deficiências, isto é, uma forma de coordenação – governança híbrida – que se dá a partir de parcerias entre empresas, associações, *joint ventures*, fusões, redes, cadeias, entre outras, com o objetivo de reduzir seus custos de transação.

A atuação desta forma permite a ampliação da cooperação das empresas que estão interagindo, o que provoca, por conseqüência, a melhoria da eficiência coletiva. Esta eficiência é fruto de dois fatores centrais: as economias externas locais e a ação conjunta. As economias externas caracterizam-se por serem resultado dos processos individuais e isolados de desenvolvimento e investimento em melhorias, o que repercute no preço dos produtos. A ação conjunta, por sua vez, é a atuação intencionalmente integrada que emerge pela cooperação de empresa individuais, por exemplo, compartilhando equipamentos, desenvolvendo novos produtos, na forma de ação bilateral, e grupos de empresas unindo forças na forma de associações de negócios, consórcios de produtores e alianças através de cadeias de valor, como ação multilateral (SCHMITZ apud GUSMÃO, 2004).

2.3.2 Estrutura de Governança dos Produtores, dos Compradores ou da Informação

Há um outro conceito de governança, exposto por Gereffi (2000), que refere-se à cadeia global de valores. Para ele, este é uma abordagem mais ampla do conceito de cadeia de valor de Porter, a qual engloba todas as atividades que geram valor para o cliente de todas as empresas envolvidas, desde a matéria-prima até o produto final. O conceito de cadeia global de valor, de acordo com Kliemann e Souza (2004), é muito similar ao de cadeia produtiva (*Filière*); portanto, nesta dissertação ambos os conceitos serão tratados como equivalentes.

Para este autor, a governança refere-se aos atores-chave na cadeia, os quais determinam a divisão interempresarial do trabalho e formatam a ação dos participantes na atualização de suas atividades. Segundo ele, há três tipos distintos de governança nos arranjos produtivos: os conduzidas pelos produtores, pelos compradores, ou pela informação.

Os arranjos conduzidos pelos fabricantes são aquelas em que grandes fábricas exercem o papel central de coordenação, tanto em relações à montante como à jusante delas. Esta situação é característica de indústrias de capital intensivo e tecnologia, como a automobilística, aeronáutica, de máquinas pesadas, etc. Os arranjos conduzidos pelo comércio, por sua vez, ocorrem em indústrias que contemplam grandes varejistas, empresas de marketing, ou fabricantes de marcas, exercendo papel central na definição de redes de produção descentralizadas em muitos países exportadores, principalmente de terceiro mundo. Exemplos destes tipos de arranjos encontram-se em indústrias com atividade intensiva em mão-de-obra ou de bens de consumo, como roupas, calçados, brinquedos, entre outras.

Finalmente, os arranjos coordenados pela informação existem em indústrias que utilizam a Internet para geração de mercado, pois com ela é possível disponibilizar quase que em tempo real todas as informações para fornecedores, compradores e demais agentes envolvidos (GEREFFI, 2000). Este tipo de coordenação é relativamente nova, e pode ocorrer de forma distinta dos outros dois tipos de governança (dos produtores ou dos consumidores), constituindo-se de uma integração virtual em que as empresas do arranjo podem localizar-se em qualquer lugar do mundo, umas distantes das outras.

As principais características das cadeias globais de valor conduzidas pelos produtores e pelos compradores são apresentadas na Figura 17.

Características	Cadeias conduzidas pelos Fabricantes	Cadeias conduzidas pelos Compradores
Direcionador das cadeias	Capital industrial	Capital comercial
Competências centrais (core competences)	Pesquisa e desenvolvimento, produção	Design, marketing
Lucratividade	Escala, volume, avanços tecnológicos	Pesquisa, design e marketing
Barreiras à entrada	Economia de escala	Economia de escopo
Setores econômicos	Bens de consumo duráveis, bens intermediários, bens de capital	Bens de consumo não duráveis
Características das indústrias	Intensivas em capital e tecnologia	Intensivas em mão-de-obra
Indústrias típicas	Automóveis, computadores, aeronáutica	Roupas, calçados, brinquedos
Tipos de fabricantes (propriedade)	Empresas transnacionais	Empresas locais, predominantemente em países em desenvolvimento
Principais relações entre empresas	Baseadas em investimento	Baseadas em relações comerciais
Estrutura predominante da rede	Vertical (fornecedor – cliente)	Horizontal (diversas empresas em cada nível de fornecimento)

Figura 17 Características das cadeias conduzidas pelos produtores e pelos compradores

Fonte: adaptado de Gereffi (2001)

2.3.3 Estrutura de Governança de Relações de Mercado, Redes, Quase-Hierarquia e Hierarquia

Humphrey e Schmitz (2000), a partir dos trabalhos de Gereffi, definem quatro formas de governança: relações de mercado, redes, quase-hierarquia e hierarquia. Conforme estes autores, as organizações, em qualquer parte do mundo, são pressionadas a melhorar seu desempenho e competitividade pela intensa rivalidade e globalização. A resposta a esta pressão, para eles, é chamada de *upgrade*. Então, ao analisarem como a governança das cadeias globais de valores afeta as formas de *upgrading* das empresas, concluem que no caso das cadeias conduzidas pelos compradores, as oportunidades de *upgrade* são geradas pelas necessidades dos compradores, ou seja, quando empresas fornecedoras melhoram a qualidade de seus produtos passando a fornecê-los a compradores mais exigentes, estão *upgrading*. Isto é o que é denominado de relações de mercado.

Meyer-Stamer (1997) destaca que estão surgindo redes como forma organizacional, além das formas de governança já existentes na sociedade. Para ele, isto está acontecendo em particular no mesonível, onde as formas que emergem

não são caracterizadas nem por simples alocação de mercado (competição e preço) nem por mecanismo de governança central (controle hierárquico e intervenção do estado). Políticas de redes de sucesso são baseadas em seis elementos essenciais:

- a) atores coletivos autônomos capazes de resolver conflitos internos;
- b) confiança e comprometimento para vencer desafios;
- c) orientação para resultados substanciais – solucionar problemas além do consenso mútuo;
- d) tomada de decisão conjunta baseada na divisão da informação;
- e) reciprocidade;
- f) restrição voluntária em relação à liberdade de ação de cada ator, pois entende-se que cada ator tem pretensão que seus interesses sejam respeitados.

Política de rede difere do corporatismo tradicional em que o papel do Estado tem mudado: ao invés do Estado interagir com os grupos com um certo sobrepoder, as associações interagem entre si e com o Estado de igual para igual. Também, política de rede tende a ser organizada em uma base setorial, em campos como ciência, tecnologia ou saúde, e ainda, tende a ser compreendida em estruturas políticas onde há algum nível maior que possa intervir no caso em que uma política de rede se desvie (MEYER-STAMER, 1997).

A governança de redes é formada por empresas que detêm parcelas semelhantes de poder, em que fornecedores e compradores definem o produto em conjunto e combinam competências complementares. Neste caso, o risco para o comprador é minimizado pelo alto grau de competência do fornecedor – favorece a formação de redes e interdependência (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000). Já a abordagem da quase-hierarquia refere-se à subordinação de uma empresa à outra, onde o comprador tem alto grau de controle sobre o fornecedor, definindo o produto e sendo responsável por falhas no desempenho do mesmo – caso comum de subcontratação. Quando o comprador é proprietário das operações de produção, definindo totalmente o produto, tem-se a hierarquia.

Além das formas de governança local (mercado) e privada (redes, quase-hierarquia e hierarquia), Humphrey e Schmitz (2000) citam a governança pública, representada pelas agências governamentais, locais e regionais, e de um misto

entre governança privada e pública, representada pelas redes de políticas locais e regionais. Eles concluem que o determinante para a escolha do tipo de governança não está nas características intrínsecas do produto como, por exemplo, a complexidade do mesmo, mas nos riscos enfrentados pelo comprador. Ainda, constataam que formatos diferentes de coordenação podem co-existir entre empresas, e que estas podem estar inseridas em diversas cadeias simultaneamente.

Uma abordagem um pouco diferenciada em relação à questão da governança é a proposta por Gilsing (2000), quando se refere aos *clusters*, afirmando que a governança do *cluster* constitui as ações coletivas intencionais dos atores na tentativa de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável do grupo como um todo. Considerando este conceito, o autor acredita que a questão de como gerenciar (exercer a governança) as ações coletivas depende do tipo de *cluster* focado. Diversas características-chaves dos *clusters* são importantes em se tratando deste aspecto. Por outro lado, o autor afirma que as ações coletivas empreendidas pelas empresas participantes de um *cluster* voltadas à melhoria de desempenho do mesmo, buscam, no estágio final, resultar em maior eficiência coletiva, a qual pode ser obtida mediante custos mais baixos, melhor qualidade, maior flexibilidade (orientação aos processos interempresariais) e inovação bem sucedida. Portanto, estes quatro elementos, eficiência, qualidade, flexibilidade e inovação devem constituir os quatro principais indicadores de desempenho para medir a performance de um *cluster* e de sua governança.

Não importa a maneira como a empresa é visualizada – isolada ou em grupo – ao estudar a sua competitividade, todos os fatores sistêmicos que podem interferir devem ser observados. Além disso, a forma como se dá a coordenação das atividades econômicas (governança) em empresas e agrupamentos também é um importante indicador de como poderá ser conduzida a busca de melhoria na competitividade das empresas e arranjos (GASPARETTO, 2003; MEYER-STAMER, 1997). Portanto, estruturas complexas de governança deverão, cada vez mais, acompanhar as mudanças na sociedade em busca de maior competitividade de cada nação, em que os interesses de cada ator deverão ser repensados.

2.3.4 Comentários Acerca das Abordagens de Governança: Principais Elementos

A partir do estudo das abordagens de governança discutidas, torna-se possível a compreensão de quais elementos podem contribuir para uma estratégia coletiva bem sucedida, o que pode ser visualizado na Figura 18.

As contribuições a respeito de coordenação e poder – governança – vêm crescendo nos últimos anos. Todavia, os estudos geralmente giram em torno de uma empresa individual ou de um grupo de empresas. No caso de uma unidade (cadeia de valor), a abordagem de Coase e Williamson é bastante conveniente, uma vez que procura explicar os fatores que justificam a escolha de uma empresa por transacionar no mercado, por integrar-se verticalmente ou por adotar alguma estrutura de governança híbrida nas suas relações com outras empresas, baseando-se nos custos de transação. Por outro lado, quando se fala em arranjos, implicitamente se fala em relações interempresariais, que não são exclusivamente de minimização de custos, o que faz com que a abordagem de Coase e Williamson se torne inadequada.

Outra abordagem, a de Gereffi, preocupa-se com as cadeias globais de valores (cadeias produtivas), analisando os elos que determinam o desempenho dessas cadeias, sejam eles os produtores ou os compradores dos produtos ou, ainda, a informação, que pode atuar como o condutor de uma cadeia global. A discussão de Gereffi pode ser empregada para a análise da governança em cadeias produtivas, mas não se aplica diretamente às cadeias de suprimentos. Para a análise de cadeias produtivas e também de pares de empresas ou grupos maiores em uma cadeia de suprimento, pode-se utilizar a abordagem de Humphrey e Schmitz, que é uma extensão da abordagem de Gereffi. Porém, os autores consideram que uma mesma cadeia pode ter estruturas de governança específicas e não estáticas, em cada uma de suas etapas, já que podem modificar-se ao longo do tempo.

A análise da governança, embora não faça parte do escopo principal deste trabalho, é estrategicamente importante para um arranjo produtivo. Em função do poder que algumas empresas, sejam elas compradoras ou produtoras, podem exercer sobre as outras, criam-se elementos que devem ser analisados no momento da formulação da estratégia coletiva do arranjo em questão.

Abordagens de governança	Níveis de análise			Principais elementos	Comentário
	Micro	Meso	Macro		
Mercado, Híbrida, Integração vertical (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1988; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; FURLANETTO, 2002; GUSMÃO, 2004)	●	○	◎	Busca de oportunidades	Refere-se a oportunidades de renda quando do rompimento de contrato
				Cultura organizacional e tradição	Cultura da organização e reconhecimento, marca
				Legislações	Leis que regulam as transações, os contratos
				Preocupação com o custo dos produtos/ serviços	Reflete o preço dos produtos, tem a ver com a questão produzir ou comprar.
				Relacionamento com clientes	Tem a ver com a frequência de transações e com a qualidade do relacionamento
				Relacionamento com fornecedores	
				Recursos específicos	São recursos que garantem a sobrevivência da empresa, quanto maior a especificidade, maior o risco da transação
				Riscos e incerteza	Riscos e incertezas em relação às transações, que podem implicar salvaguardas contratuais
Governança conduzida pelos Produtores, pelos Compradores ou pela Informação (GEREFFI, 2000, 2001; GASPARETTO, 2003; KLIEMANN; SOUZA, 2004)	●	◎	◎	Divisão interempresarial do trabalho	Formatar a ação das empresas participantes na realização/ atualização das suas atividades
				Papel de coordenação	Quem coordena o arranjo
				Tipo do setor	Refere-se à que indústria as empresas estão inseridas, devido a características particulares
				Tomada de decisão – Associação, consórcio ou similar – Cooperação	-
Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	●	●	◎	Capacitação para inovação	Capacidade que as empresas têm de estar sempre inovando em produtos, técnicas, equipamentos...
				Competências centrais	Refere-se ao que as empresas sabem fazer bem, são especialistas
				Confiança e comprometimento	O quanto pode-se confiar no grupo, fornecedores e clientes diretos
				Eficiência nas atividades internas	Eficiência entre as atividades das várias empresas do grupo, principalmente nas entradas e saídas
				Flexibilidade	Habilidade de se adaptar a mudanças e tendências, de se moldar
				Foco em resultados	Refere-se a objetivos bem definidos e estratégias para alcançá-los
				Melhoria contínua	Refere-se à atitude da empresa de sempre estar melhorando sua operação
				Preocupação com o custo dos produtos/ serviços	-
				Presença de atores coletivos autônomos	Presença de entidades neutras que coordenem/regulem o grupo
				Qualidade do produto	Tem a ver com o aumento de qualidade dos produtos para atender melhor os clientes
				Riscos e incerteza	-
Tomada de decisão – Associação, consórcio ou similar – Cooperação	-				

Legenda: ● Fortemente relacionado | ◎ Medianamente relacionado | ○ Fracamente relacionado

Figura 18 Principais elementos de governança e sua vinculação com os níveis de análise

Em se tratando de mesoanálise, as formas de quase-hierarquia e hierarquia são as mais indicadas. Nestas, as vantagens das formas de coordenação de relações com o mercado e de redes também estão presentes e praticamente não se modificam, apenas altera-se o enfoque que se dá para cada caso. Por exemplo, o elemento confiança existe nos quatro tipos de governança, entretanto, para relações de mercado e redes, a confiança é mútua (de mesma intensidade para todas as empresas – produtoras e compradoras), ao passo que, para a governança de quase-hierarquia e hierarquia, quem detém o poder deve transmitir confiança a seus dependentes com maior intensidade.

Finalmente, pode-se observar que as abordagens de governança apresentadas, de uma forma geral, são distintas, cada uma delas apresentando aspectos diferentes e sob várias perspectivas. Entretanto, alguns elementos considerados pela abordagem de Mercado, Híbrida, Integração vertical, como tomada de decisão de produzir ou comprar, são também considerados pelas demais abordagens, de onde pode-se concluir que mesmo distintas, as abordagens se complementam e/ou se sobrepõem em alguns aspectos.

2.4 CONCLUSÕES SOBRE COMPETITIVIDADE, ARRANJOS EMPRESARIAIS E GOVERNANÇA: PRINCIPAIS ELEMENTOS

A competitividade está cada vez mais intensa, o que faz com que as empresas repensem sua estrutura interna. Muitas destas empresas acabam se engajando em parcerias em busca de cooperação, de especialização, de maior flexibilidade, de inovação, de qualidade, enfim, de união de esforços para se sustentarem. Surgem, então, os arranjos de empresas, capazes de reformular a competição, fazendo com que muitas empresas pequenas enquanto estrutura tornem-se grandes enquanto grupo. Todavia, esta readequação implica agregação de valor para os clientes, mas para as empresas pode implicar problemas quanto a conflitos dentro do grupo, divisão de poder e de informação, oportunismo de alguns integrantes, falta de ética, divergências culturais, e assim por diante.

O estudo da governança nos arranjos produtivos torna-se um ponto importante nesse contexto, uma vez que desde os tempos antigos, os grupos que tinham uma figura de líder, exercendo a coordenação sobre seus integrantes, foram

mais bem sucedidos do que aqueles desgovernados. Isso fica evidenciado nas histórias das guerras.

Como, então, aproveitar-se dos benefícios proporcionados pelos arranjos empresariais sem agregar tantos problemas? Este trabalho busca, de certa forma, contribuir para o estudo destes problemas, propondo uma análise de elementos relevantes que devem ser considerados na elaboração da estratégia de um grupo de empresas. Se um arranjo produtivo tiver objetivos bem definidos e uma estratégia alinhada entre todos os atores participantes, supõe-se que este arranjo terá vantagem competitiva em relação a outro que não esteja estrategicamente alinhado, do mesmo modo que ocorre em uma organização em que todos os funcionários estão alinhados à estratégia organizacional. É necessário, portanto, que os elementos que influenciam o comportamento do arranjo sejam avaliados no momento da formulação da sua estratégia.

A atribuição dos elementos que devem integrar uma estratégia pode ser feita a partir da compreensão dos níveis (ambientes) de análise. Assim, uma cadeia produtiva ao desenvolver a sua estratégia competitiva deveria levar em conta elementos de:

- a) microanálise, pois é constituída de empresas distintas e cada uma delas tem a sua estratégia particular;
- b) mesoanálise, que referem-se ao ambiente externo às empresas mas interno à cadeia. Estes elementos são os que deveriam garantir a competitividade do grupo como um todo, isto é, fazer com que todas as empresas tenham os mesmos objetivos gerais;
- c) macroanálise, relacionados ao que acontece além das fronteiras da cadeia produtiva, mas que impactam sua trajetória.

Entende-se que a metanálise encontra-se muito distante do foco de estratégia de uma cadeia produtiva; logo, foi desconsiderada para esta dissertação.

Outra forma possível é definir os elementos em relação à área da organização que mais interage com eles. Com essa lógica, os mesmos foram divididos em elementos financeiros e de informação – os que refletem aspectos financeiros de receita e de custo para as empresas, operacionais – aqueles que tratam dos aspectos produtivos, e mercadológicos – os que se relacionam com a etapa pós-produção. A justificativa para esta definição está no fato das teorias

estudadas apontarem aspectos no sentido de produção, de mercado consumidor ou de receita, não considerando tão importantes os demais aspectos, como pessoas, por exemplo.

Os elementos estratégicos, consolidados das Figura 10 (p. 42) e Figura 18 (p. 66), estão esquematizados na Figura 19. Este esquema é o que se pode entender como a proposta de um conjunto de elementos para a formulação de uma estratégia para uma cadeia produtiva. Cabe ressaltar que os elementos de um determinado nível de análise não são necessariamente excluídos quando se toma um nível maior de análise, podendo ocorrer sobreposição. Por exemplo, os elementos do micronível devem estar contidos dentre os elementos do mesonível. Já os elementos de mesonível podem, mas não necessariamente, estar contidos na estratégia de macronível, pois esse ambiente é pouco influenciado pelas organizações.

Como a questão da estratégia organizacional é um assunto já abordado por autores consagrados, é importante verificar o grau de aderência destes modelos aos elementos aqui definidos. Além disso, é possível que nesses modelos sejam identificados novos elementos que devam ser incorporados aos elementos estudados. Para tal, a seguir são analisados alguns dos principais modelos de formulação de estratégia existentes.

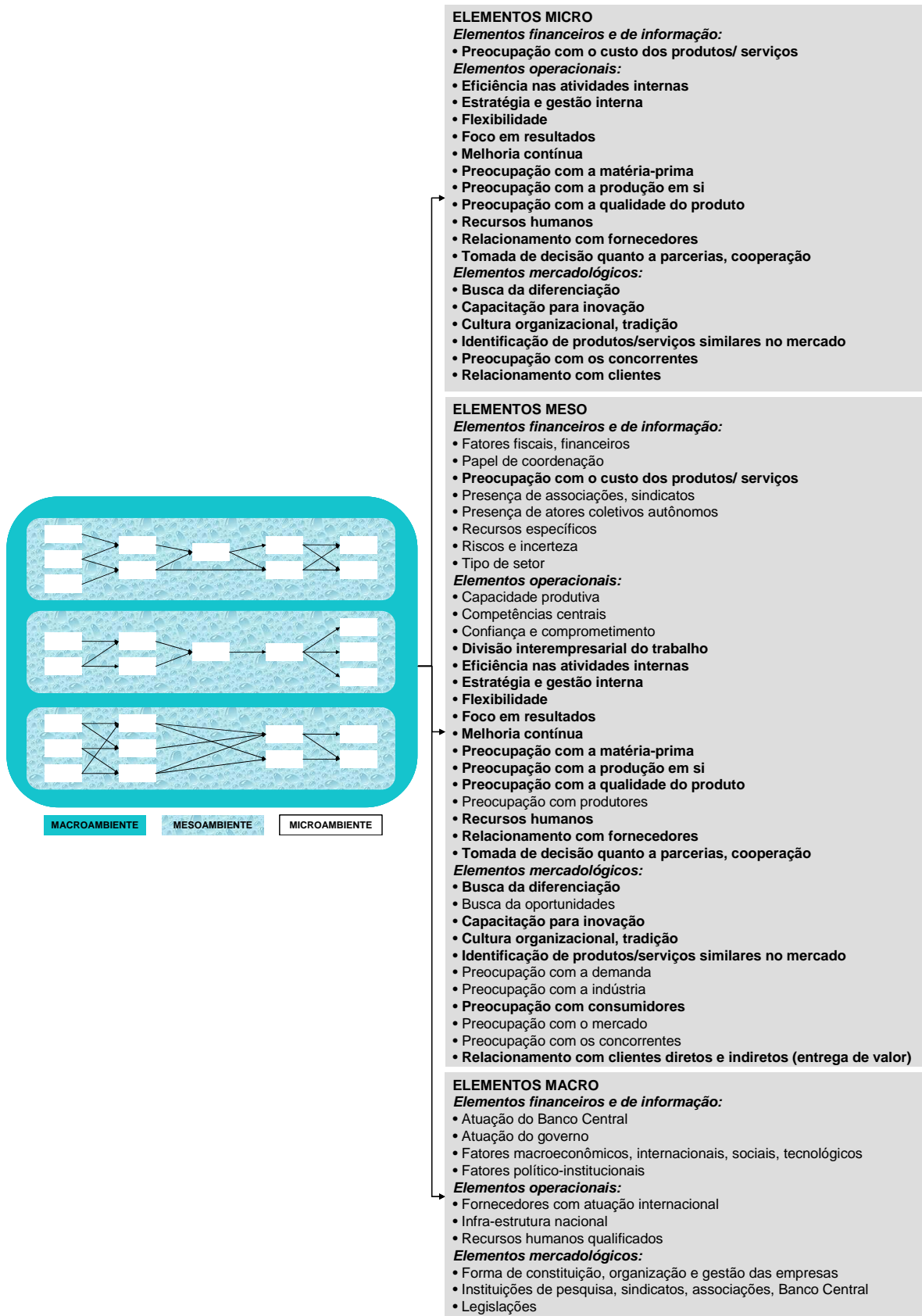


Figura 19 Consolidação dos elementos de competitividade e governança nos níveis de análise – primeira contribuição

3 ESTRATÉGIA GENÉRICA

Este capítulo destina-se a entender os modelos de estratégia existentes na literatura que possam ser adequados para um arranjo produtivo, incluindo suas definições, abordagens e elementos relevantes.

3.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

O significado da palavra estratégia, segundo Paiva et al. (2004), é general na língua grega. Assim, até o século XVIII, estratégia era a arte do general; no século XX, passou a ser conceituada como os meios para se alcançar os objetivos num campo de batalha. Adaptando as forças de guerra para as forças competitivas, o conceito que se tem hoje de estratégia, dada por Mintzberg et al. (2000), requer uma série de definições, cinco em particular: estratégia é um padrão (consistência de comportamento ao longo do tempo), é baseada em planos (olhar para o futuro), é uma posição (localização de determinados produtos em determinados mercados), é perspectiva (maneira fundamental de se fazer as coisas) e é um truque (manobra específica para enganar um oponente ou concorrente). Com a combinação destas cinco definições é possível abranger vários aspectos analisados em relação à estratégia.

A estratégia de uma empresa não segue uma forma única, possuindo várias interpretações (MINTZBERG et al., 2000). Uma estratégia é dita pretendida quando ainda é uma intenção, um plano. Quando a estratégia deixa de ser um plano e passa a ser um conjunto de ações em busca dos objetivos, ou um padrão, é dita realizada. Por outro lado, os planos podem não ser concretizados e novos padrões podem ser implementados ao longo do tempo, isto é, pode-se ter um plano não realizado, caso de uma estratégia deliberada, ou pode-se ter um padrão realizado de outra forma que não a pretendida, caso da estratégia emergente. A Figura 20 mostra a relação entre estas interpretações de estratégia.

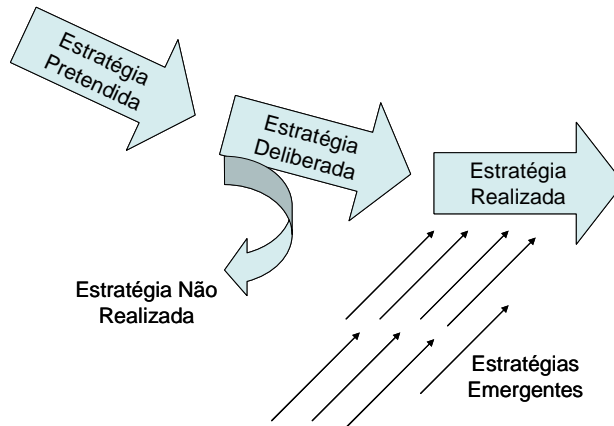


Figura 20 Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al. (2000).

3.2 ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MICROCOMPETITIVO

Estratégia existe em três níveis em uma organização (Figura 21): corporação – especifica as arenas de negócio nas quais a empresa irá competir, negócios – especifica como um negócio particular no *portfolio* da empresa competirá no mercado, e funcional – estratégias de marketing, de pesquisa e desenvolvimento, etc. (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999, PAIVA et al., 2004). Para uma estratégia global bem sucedida, é fundamental a inter-relação entre esses três níveis e dentro deles. Além dos níveis, a estratégia pode ser dividida em três partes, as quais são: conteúdo (essência da estratégia) – que estratégia escolher, processo de formulação – como a estratégia será alcançada, e implementação – como a estratégia será executada (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

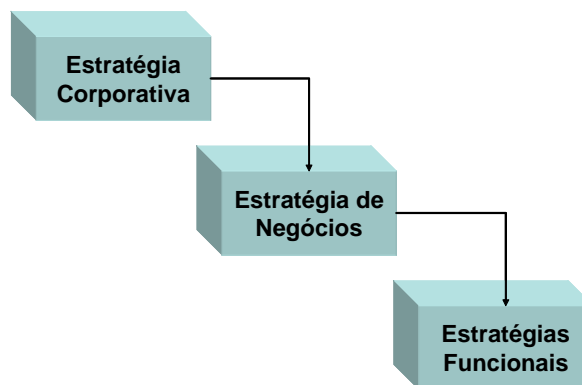


Figura 21 Os três níveis estratégicos da empresa

Fonte: Paiva et al. (2004).

Embora os três níveis estratégicos sejam importantes, será abordado com maior ênfase, neste trabalho, o processo de formulação da estratégia no nível de negócios.

3.2.1 A Estratégia de Negócios

Desde o desenvolvimento do modelo *SWOT* de estratégia de negócios – *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) – por Kenneth Andrews e seus colegas, uma grande literatura sobre estratégia e planejamento estratégico tem surgido (HUNT; LAMBE, 2000), o que faz com que existam vários enfoques sobre estratégia de negócios e vantagem competitiva.

Segundo vários autores (AAKER, 2001, BARNEY, 1991, CRAVENS, 1994, DAY; REIBSTEIN, 1997, DICKSON et al., 2001, PORTER, 1996, VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999), o fundamental assunto em estratégia é a maneira como a empresa alcança e sustenta uma vantagem competitiva, isto é, desempenho financeiro. Conforme Barney (1991), uma empresa é dita ter vantagem competitiva quando está implementando, não simultaneamente com alguma concorrente ou potencial, uma estratégia que cria valor; diz-se também que ela tem vantagem competitiva sustentável quando, além de criar valor e não ser simultânea com outras concorrentes, estas são inábeis de duplicar os benefícios desta estratégia.

A estratégia de negócios moderna possui três abordagens teóricas dominantes: (i) teoria baseada na indústria (setor), (ii) teoria baseada em recursos e (iii) teoria baseada em competências (HUNT; LAMBE, 2000).

3.2.1.1 Teoria Baseada na Indústria

A teoria baseada na indústria é mais focada em fatores externos à empresa, isto é, a lucratividade de uma empresa em uma determinada indústria está associada a fatores industriais. Desta forma, a análise da indústria deve ter um papel vital na formação da estratégia de negócios (MONTGOMERY; PORTER, 1991). A estrutura das '5 forças' de Porter sustenta que a lucratividade de uma empresa em

uma indústria é determinada por: (i) ameaça de novos entrantes na indústria; (ii) ameaça de produtos/ serviços substitutos; (iii) poder de barganha dos seus fornecedores; (iv) poder de barganha dos seus clientes; e (v) intensidade da rivalidade entre os competidores existentes (PAIVA et al., 2004; PORTER, 1998).

Sob este aspecto, uma empresa poderia utilizar três abordagens diferentes para a estratégia de negócios (estratégias competitivas genéricas) para enfrentar as '5 forças': liderança por custo, diferenciação e enfoque (ver Figura 22). Então, de acordo com Porter (1998), um alto desempenho pode resultar de uma vantagem competitiva provocada por uma empresa, relativa às outras em sua indústria, em ter uma posição de custo mais baixa, ter seus produtos/ serviços oferecidos em toda a indústria como sendo únicos, ou ter um foco em um segmento de mercado particular e desenvolver uma oferta especificamente adequada neste mercado. Embora seja possível a uma empresa ter sucesso em mais de uma estratégia ao mesmo tempo, é aconselhável que a empresa escolha uma entre as três abordagens genéricas (PORTER, 1998).



Figura 22 As três estratégias genéricas de Porter
Fonte: Porter (1998).

3.2.1.2 Teoria Baseada em Recursos

Diferentemente da teoria baseada na indústria, esta teoria foca fatores internos (recursos) à empresa para explicar a estratégia de negócios (HUNT; LAMBE, 2000). Estes recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, mas devem ser capazes de tornar a empresa hábil a produzir eficientemente e/ ou efetivamente algo que tenha valor em algum segmento de mercado (HUNT; MORGAN, 1995).

O ponto fundamental desta teoria é que os recursos como rede de distribuição, habilidades de empregados, capacidade de desenvolvimento e pesquisa, etc. são significativamente heterogêneos (cada empresa tem o seu sortimento de recursos) e imperfeitamente móveis (não há como fácil ou prontamente comprar ou vender os recursos no mercado). Devido a estas características dos recursos, é muito difícil duas empresas terem o mesmo sucesso, assim como conseguir ou copiar os recursos de um competidor bem sucedido (HUNT; LAMBE, 2000).

Conforme Barney (1991), a estratégia de negócios baseada em recursos deve ter recursos heterogêneos, imóveis e assimetricamente distribuídos entre os rivais, além de difíceis de serem imitados por algum concorrente. Ao mesmo tempo, a estratégia deve levar em conta os valores, credos, símbolos e as relações interpessoais tidas por indivíduos ou grupos em uma empresa. Dessa forma, este conjunto de recursos pode gerar vantagem competitiva e desempenho financeiro superior para uma unidade de negócios.

3.2.1.3 Teoria Baseada em Competências

Esta teoria também foca os fatores internos à empresa, mas é na verdade um complemento da teoria baseada em recursos, porque explica como as empresas desenvolvem suas estratégias para explorar os recursos internos (HUNT; LAMBE, 2000). O termo competência distintiva é definido pelo caráter da empresa, e quer dizer capacidade que distingue uma empresa das demais, a qual pode ser decisiva para a sua competitividade (pontos fortes e fracos). Logo, é o que uma organização pode fazer particularmente bem (PAIVA et al., 2004).

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), a empresa deveria ser visualizada como ambos (conjuntos de produtos e competências), porque no longo prazo a competitividade deriva de uma habilidade de construir, com menores custos e maior velocidade que os concorrentes, as competências que geram produtos inesperados. Assim sendo, a estratégia de negócios não é apenas encontrar um bom ajuste entre os recursos existentes (competências) e as oportunidades existentes, mas também focar na previsão da indústria (setor) e na influência das competências – relação de eficiência e eficácia dos recursos (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

A partir disso, as três teorias de estratégia – teoria baseada na indústria, em recursos e em competências – poderiam ser utilizadas em conjunto na formulação da estratégia pela empresa. Por exemplo, uma empresa que utiliza apenas a teoria baseada na indústria está muito preocupada com os fatores mercadológicos externos a ela, tal como a entrada de novos concorrentes, formulando sua estratégia de acordo com estes fatores. Porém, se houver uma mudança de tecnologia na indústria que implique a necessidade de maior capacitação dos funcionários, a empresa pode ter problemas devido à pouca preocupação com os fatores internos. Uma das formas de evitar este tipo de imprevisto seria formular uma estratégia que tivesse como foco ambos fatores (internos e externos), o que é possível através da utilização das três teorias simultaneamente. A Figura 23 apresenta a comparação entre as teorias baseadas na indústria, em recursos e em competências.

Crítérios de comparação	Teoria Baseada na Indústria	Teoria Baseada em Recursos	Teoria Baseada em Competências
Foco	Fatores externos	Fatores internos	Fatores internos
Abrangência	Aspectos mercadológicos/ambientais	Recursos tangíveis ou intangíveis	Recursos tangíveis ou intangíveis distintivos
Adaptação às mudanças de mercado	Maior facilidade	Maior dificuldade	Maior dificuldade
Geração de vantagem competitiva	Superação dos concorrentes (ex. posição de mercado)	Recursos heterogêneos e imóveis	Atividades que a organização pode fazer particularmente bem

Figura 23 Comparação entre as teorias da estratégia de negócios

Ainda, Varadarajan e Jayachandran (1999) fizeram um estudo a respeito das pesquisas em estratégia existentes até então e estruturaram, de uma forma organizada, o que encontraram, ilustrado na Figura 24. Ao observar esta estrutura nota-se que, além de concordar com as teorias apresentadas anteriormente, existem elementos importantes da estratégia que implicam os resultados da empresa, ou seja, através de entendimento e análise dos ambientes interno (empresa) e externo (mercado) e de uma interação entre os três níveis de estratégia (corporativa, de negócios e funcionais), é possível entender os resultados da organização.

Pode-se concluir, portanto, que a estratégia de negócios não suporta por si só uma organização, necessitando dos outros níveis estratégicos – corporativo e funcional – para implicar resultados para uma empresa. Por outro lado, é a estratégia de negócios a responsável pelo desdobramento ao nível funcional e pelo

direcionamento corporativo no caso de várias unidades de negócio, funcionando como um meio de ligação entre estes dois níveis. Desse modo, uma vez definida a estratégia corporativa, é na estratégia de negócios que devem estar centradas as principais preocupações da empresa quanto ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Estas preocupações podem ser refletidas em elementos estratégicos, através dos quais pode-se formular a estratégia de negócios da organização.

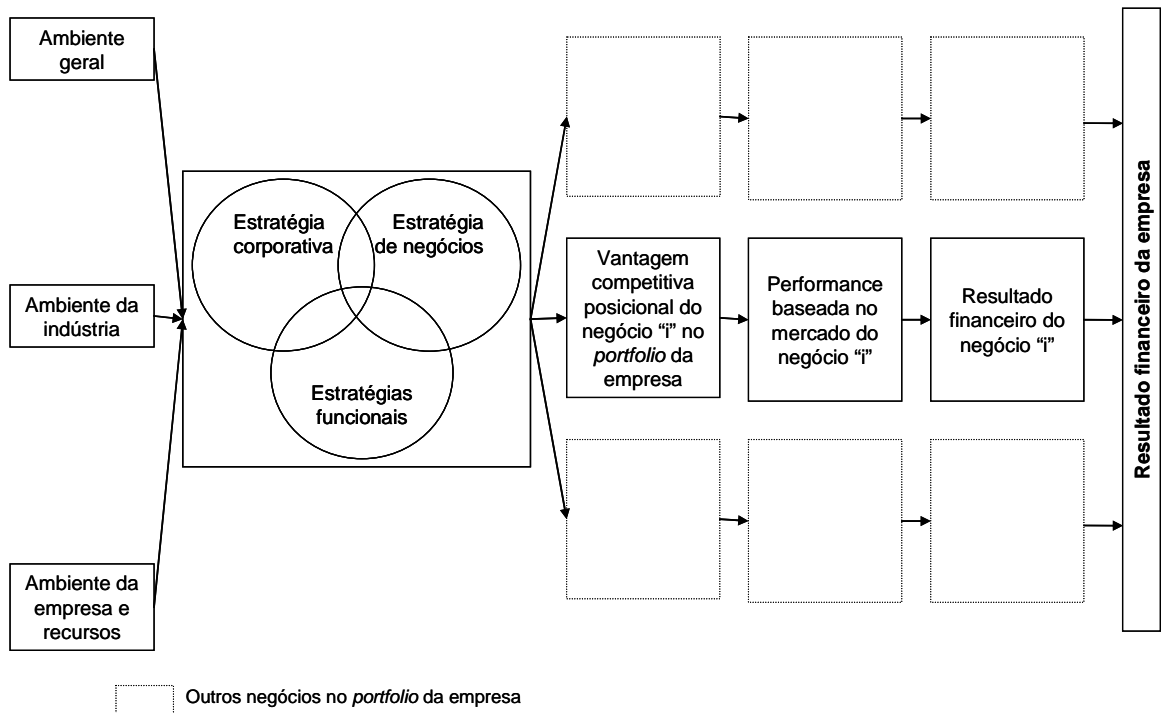


Figura 24 Pesquisa em estratégia: uma estrutura organizada

Fonte: adaptado de Varadarajan e Jayachandran (1999)

A seguir, serão discutidos alguns elementos estratégicos abordados na literatura de estratégia de negócios.

3.2.2 Elementos da Estratégia de Negócios

Os elementos da estratégia de negócios podem ser visualizados em termos da sustentabilidade da vantagem competitiva e da visão estratégica de mercado. Ambos serão discutidos na seqüência.

3.2.2.1 Elementos para a Sustentabilidade da Vantagem Competitiva

Ao definir a estratégia de uma organização, é necessário escolher as dimensões competitivas, ou os fatores estratégicos, que direcionam os esforços da organização. Para Slack (2002) e Terziovski (2002), uma empresa pode escolher competir nas seguintes dimensões: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade, custo e inovação.

Por vantagem em qualidade entende-se tanto conformidade do produto para atendimento aos padrões de produção – especificações – e características que melhoram a adequação do produto ao uso – adequação ao propósito. A dimensão velocidade refere-se ao aspecto tempo, ou seja, à habilidade para produzir e entregar um determinado produto ou serviço rapidamente. Confiabilidade, por sua vez, relaciona-se à habilidade para a produção e entrega do produto ou serviço de forma rápida e eficiente, estando sempre relacionada à dimensão velocidade. Já a flexibilidade corresponde à habilidade de mudança e de adaptação. Para Slack (2002), este conceito pode ser expresso de quatro formas distintas, ou seja, flexibilidade de:

- a) novos produtos: ser capaz de introduzir novos produtos de forma rápida e efetiva;
- b) *mix* de produtos: capacidade de mudança na variedade de produtos em resposta às flutuações de demanda de determinados itens;
- c) volume: habilidade de expandir ou reduzir o processo produtivo de acordo com flutuações na demanda dos mercados; e
- d) entrega: refere-se à capacidade de mudança de datas de entregas planejadas ou já assumidas.

A empresa ao competir pela dimensão custo afeta todos os aspectos do desempenho organizacional, ou seja, impacta sobre as demais dimensões escolhidas, quer seja flexibilidade, velocidade, confiabilidade e/ ou qualidade. Por exemplo, ao escolher como dimensão a velocidade e projetar o sistema para que materiais se movimentem mais rápido, há uma diminuição de custos relacionados a estoques (BRAND, 2004).

Finalmente, Terziovski (2002) salienta que, à medida que a competição internacional se intensifica e o ciclo de vida dos produtos diminui, a pressão para

inovação aumenta. Para ele, por trás de qualquer esforço de melhoria deve existir uma estratégia de inovação, seja ela incremental ou radical, a fim de tornar uma empresa líder. Buscar novos recursos; criar relacionamentos estratégicos com fornecedores utilizando a tecnologia para integrá-los à cadeia de valores, constantemente buscando inteligência competitiva; aproximar-se das universidades para ter novas idéias, entre outras, são, para o autor, formas de buscar diferenciação e liderança de custo simultaneamente.

Para Paiva et al. (2004), as empresas, ao optarem por uma ou outra dimensão competitiva, devem orientar suas decisões e ações internas de forma coerente, para que ao longo do tempo estas ações e decisões em conjunto transformem-se forte de vantagem competitiva naquela dimensão escolhida. Para isso, os autores utilizam uma classificação destas decisões, feita por Wheelwright² apud Paiva et al. (2004), em nove categorias, quais sejam:

- a) capacidade: decisões relacionadas à capacidade das instalações, determinada pela planta, equipamentos e recursos humanos;
- b) instalações: decisões sobre localização geográfica, tipo de processo produtivo, volume e ciclo de vida;
- c) equipamentos e processos tecnológicos: decisões envolvendo desde equipamentos utilizados até processos produtivos (ex. projeto, batelada, linha, etc.);
- d) integração vertical e relação com fornecedores: decisão acerca de produzir ou comprar;
- e) recursos humanos: política de funcionários, motivação, trabalho em equipe, alcance de metas, etc.;
- f) qualidade: decisões de divisão de responsabilidade, tipos de ferramentas utilizadas para medição e sistemas de treinamento;
- g) escopo e novos produtos: refere-se ao gerenciamento e introdução de novos produtos e operações a partir do *mix* de produtos e processos utilizados;

² WHEELWRIGHT, S.C. Competing through Manufacturing, International Handbook of Production and Operations Management. Org. Ray Wild, London: Ed. Cassel, 1989.

- h) sistemas gerenciais: relaciona-se ao suporte às decisões tomadas e sua implementação. Deve haver planejamento, sistemas de controle, políticas operacionais e hierarquia de autoridade e responsabilidade;
- i) relação interfuncional: envolve decisões sobre mecanismos para interação entre as diversas áreas da empresa.

Ainda, Paiva et al. (2004) agrupam esta classificação no que eles chamam de Rede de Valor de Operações (RVO), como mostra a Figura 25, a fim de compreender melhor a coerência interna das atividades da empresa. Para eles, as decisões tomadas nestas atividades buscarão fundamentalmente dar sustentação à estratégia competitiva da unidade de negócios, considerando como objetivos principais: agregar valor para o cliente; integrar as atividades da RVO; e buscar contínua adequação entre as atividades existentes.

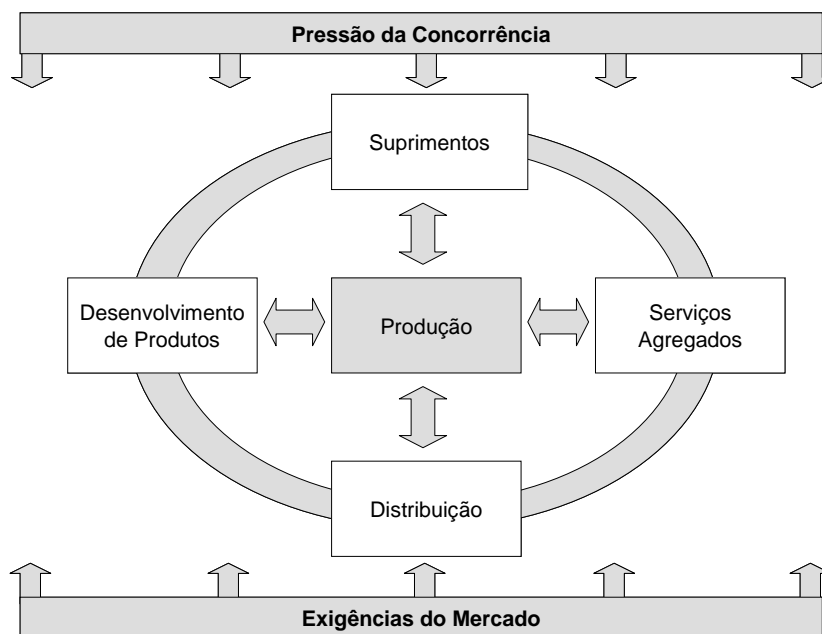


Figura 25 A Rede de Valor de Operações: atividades e elos de integração

Fonte: Paiva et al. (2004).

Aaker (2001) diz que uma estratégia é composta por seis dimensões, sendo as quatro primeiras para uma empresa e as duas últimas para um conjunto de unidades de negócios de uma organização:

- a) produto-mercado no qual o negócio deve competir – produtos, mercados, competidores e níveis de integração vertical;
- b) nível de investimento – investir em crescimento, posição, etc.;

- c) estratégias funcionais para competir no produto-mercado selecionado – linha de produção, distribuição, preço, etc.;
- d) competências centrais para proporcionar vantagem competitiva sustentável – deve considerar o custo e a exequibilidade da geração ou da manutenção de ativos ou competências;
- e) alocação de recursos nas unidades de negócios – recursos financeiros somados a não-financeiros devem ser alocados;
- f) desenvolvimento de efeitos sinérgicos por todos os negócios – a criação de valor por meio de unidades de negócio que se apóiam e se complementam mutuamente.

Basicamente, estas seis prescrições podem ser agrupadas em três grupos que resultam na estratégia de negócios: decisão de investimento no produto-mercado, estratégias da área funcional e fundamentos das vantagens competitivas sustentáveis.

Outra visão sobre vantagem competitiva sustentável pode ser considerar ofensivas estratégicas, tais como espírito inovador, pensamento global, estilo empreendedor e habilidades para fazer uso da tecnologia de informação. Entretanto, pode-se considerar três estratégias que são importantes e que, muitas vezes, não são facilmente abrangidas pela noção de diferenciação e de baixo custo: o foco, os movimentos antecipatórios (pioneirismo) e a sinergia, as quais são a base para o alcance da vantagem competitiva sustentável (AAKER, 2001).

Similarmente, Cravens (1994) cita que a visão estratégica envolve decisões de onde, quando e como competir, ou ainda de não competir. Tais decisões necessitam conhecimentos de mercado e tendências, dos competidores, dos pontos fortes e fracos da empresa e das ameaças e oportunidades. Neste caso, os gerentes de uma companhia deveriam ser pró-ativos e ter habilidades de mudar o curso da estratégia frente às mudanças. Avaliar o ambiente e decidir o novo produto e a direção de mercado da corporação é crucial para o desempenho da empresa, daí a necessidade do controle estratégico apontada por Müller (2003).

3.2.2.2 Elementos para a Visão Estratégica de Mercado

A orientação para o mercado é a condição fundamental para uma empresa ter um bom desempenho. Um negócio é orientado para o mercado quando sua cultura é sistemática e inteiramente comprometida à criação contínua de valor superior para o cliente (NARVER; SLATER, 1990). Tornar-se orientado para o mercado envolve obter informações sobre consumidores, competidores e outros mercados, visualizando estas informações de uma total perspectiva de negócios, decidindo como entregar valor superior aos clientes e tomando ações para prover este valor. Em outras palavras, uma companhia pode ser orientada para o mercado apenas se entende completamente seus mercados e as pessoas que decidem por comprar seus produtos ou serviços.

Day e Reibstein (1997) expõem que, por causa da competição acirrada de hoje, o mercado está muito dinâmico, fazendo com que as empresas enfrentem várias mudanças em um curto período de tempo. Desta forma, o poder de uma estratégia é determinado não pela mudança inicial, mas sim pelo quanto ela antecipa e trata as mudanças e manobras dos competidores e alterações de demanda de consumidores ao longo do tempo. Neste contexto, as vantagens competitivas das empresas são, muitas vezes, temporárias, pois os rivais copiam idéias inovadoras com agilidade e rapidez, aumentando a concorrência das organizações (nenhuma companhia quer perder a liderança/vantagem/posição).

Outro enfoque de estratégia também presente na literatura é o da administração estratégica de mercado – conceito mais atual de estratégia – o qual enfatiza que o desenvolvimento de uma estratégia precisa ser guiado pelo mercado e seu ambiente mais do que por uma orientação interna da empresa. Isso indica também que o processo deve ser pró-ativo, em vez de reativo, e que a tarefa deve consistir em tentar influenciar o ambiente, assim como oferecer-lhe respostas (AAKER, 2001). Contudo, este modelo tem potencial de precipitar a avaliação de escolhas estratégicas, forçar uma visão de longo prazo, tornar visível a decisão de alocar recursos, auxiliar a análise estratégica e a tomada de decisão, fornecer um sistema estratégico de controle e de administração, providenciar a comunicação tanto horizontal quanto vertical, assim como sistemas de coordenação, e ajudar um negócio a enfrentar mudanças.

Na perspectiva do posicionamento, Porter (1996) fala que está ocorrendo uma miopia em relação à competição, que implica uma miopia de estratégia. A raiz do problema é o fracasso em distinguir entre a eficácia operacional e a estratégia, pois algumas empresas conseguem lucratividade com ferramentas gerenciais, mas esta não é sustentável. Por um lado, eficácia operacional significa desempenhar atividades similares melhor que os rivais, podendo ser eficiente ou não; em contraste, posicionamento estratégico significa desempenhar diferentes atividades dos rivais ou desempenhar atividades similares de diferentes formas. Portanto, uma companhia pode superar seus concorrentes apenas se ela estabelece uma diferença que possa preservar.

Escolhas de posicionamento determinam não só as atividades que uma empresa irá desempenhar e as suas configurações individuais, mas também como estas se relacionam umas com as outras. O conceito de eficácia operacional relaciona-se com a busca da excelência nas atividades individuais ou funções, ao passo que o conceito de estratégia relaciona-se com a combinação destas atividades. Deste modo, ajustes (de atividades, por exemplo) dirigem ambas competitividade e sustentabilidade, pois inibem os competidores que tentam imitar estratégias e ações criando uma cadeia que é tão forte como suas ligações. O posicionamento estratégico deveria ter um horizonte de uma década ou mais, não de um único ciclo de planejamento.

Portanto, para Porter (1996), estratégia é criar ajustes entre as atividades de uma companhia. O sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas bem (não apenas um pouco das coisas) e da integração entre elas. Se não há ajuste entre as atividades, não há estratégia distintiva e há pouca sustentabilidade. O gerenciamento reverte na simples tarefa de supervisionar funções independentes, e a eficácia operacional determina um desempenho relativo da organização.

São muitos os desafios que uma empresa tem de enfrentar para a formulação de uma estratégia bem sucedida. Entre eles, pode-se citar: conhecer a estrutura de mercado em que a empresa está inserida, o seu posicionamento, quem são seus competidores, o que alimenta a sua vantagem frente à concorrência (competências ou imagem da marca), quais as relações dos competidores com o seu mercado, como a política pública poderia mudar o cenário competitivo, como proteger a sua posição no mercado, qual é o *lead time* ideal para lançamento de

novos produtos, quais serão as reações dos competidores às atitudes da empresa e como será o seu comportamento ao longo do tempo, como responder a ações de competidores, etc. (DAY; REIBSTEIN, 1997).

Quando existe falha no reconhecimento da natureza da estratégia, há um alto preço a ser pago pelas empresas, que consiste basicamente nas oportunidades perdidas e nos erros estratégicos. Dois dos mais comuns e sérios erros são relacionados ao fracasso em antecipar as mudanças dos competidores e em reconhecer interações potenciais ao longo do tempo. Mas como entender a natureza dinâmica da competição e o seu impacto sobre as suas estratégias? Como antecipar as mudanças dos competidores que poderiam destruir as suas estratégias? Como considerar as complexas forças que afetam se suas estratégias serão sucedidas ou fracassadas? Existe a necessidade de uma visão integrada sobre a estratégia para responder estas questões.

3.2.3 Comentários Acerca de Estratégia Individual: Principais Elementos

Em termos de microambiente, o assunto estratégia é amplamente estudado e abrangente. De uma forma ou de outra, vários autores contribuem para a formulação de uma estratégia empresarial, seja por focar aspectos externos à empresa ou internos, mas que em um somatório englobam todos os elementos que devem ser considerados para que uma unidade de valor tenha sucesso. Baseado no que foi apresentado anteriormente, pode-se sumarizar as abordagens de estratégia para microambiente e seus principais elementos na Figura 26.

A Figura 26 apresenta a maioria dos elementos meso das abordagens de competitividade e governança, discutidos no capítulo 2 deste trabalho – Figura 19 (p. 70) –, alguns com nomes distintos, porém com o mesmo significado. Isso se deve ao fato de que uma análise de mesoambiente, além de observar elementos externos em que uma empresa detém baixo poder de decisão, não exclui os elementos da sua esfera de ação, mas os complementa. Todavia, este conjunto de elementos micro contido nos elementos meso não apresenta um enfoque mesoanalítico, pois não atenta para a organização virtual formada, e sim para as empresas de forma isolada. Tem-se, na realidade, elementos microexpandidos.

Abordagens de estratégia para microambiente	Principais elementos	Comentário
Sustentabilidade da Vantagem Competitiva (AAKER, 2001; CRAVENS, 1994; MÜLLER, 2003; PAIVA et al., 2004; SLACK, 2002; TERZIOVSKI, 2002)	Ameaças	Refere-se ao ambiente externo à empresa, concorrentes, política pública...
	Busca de oportunidades	Refere-se ao ambiente externo à empresa; tendências, novos produtos...
	Capacidade produtiva	Decisões relacionadas à capacidade das instalações, determinada pela planta, equipamentos e recursos humanos
	Capacitação para inovação	Buscar novos recursos; criar relacionamentos estratégicos com fornecedores utilizando a tecnologia para integrá-los à cadeia de valores, constantemente buscando inteligência competitiva; se aproximar das universidades para ter novas idéias...
	Competências centrais	Deve considerar o custo e a exequibilidade da geração ou da manutenção de ativos ou competências
	Confiabilidade	Relaciona-se à habilidade para a produção e entrega do produto ou serviço de forma rápida e eficiente, estando sempre relacionada à dimensão velocidade
	Equipamentos e processos tecnológicos	Decisões envolvendo desde equipamentos utilizados até processos produtivos (ex. Projeto, batelada, linha, etc.)
	Escopo e novos produtos	Refere-se ao gerenciamento e introdução de novos produtos e operações a partir do mix de produtos e processos utilizados
	Estratégias funcionais	Linha de produção, distribuição, preço, etc.
	Flexibilidade	Corresponde à habilidade de mudança e de adaptação no que tange a novos produtos, <i>mix</i> de produtos, volume e entrega
	Instalações	Decisões sobre localização geográfica, tipo de processo produtivo, volume e ciclo de vida
	Integração vertical e relação com fornecedores	Decisão acerca de produzir ou comprar
	Nível de investimento	Investir em crescimento, posição, etc.; alocar recursos financeiros e não-financeiros às unidades de negócio
	Pontos fortes da empresa	Refere-se ao que tem de melhor dentro da empresa
	Pontos fracos da empresa	Refere-se ao que tem de pior dentro da empresa
	Preocupação com o custo dos produtos/serviços	Busca de custos mais baixos
	Produto-mercado	Aonde o negócio deve competir – produtos, mercados, competidores e níveis de integração vertical
	Qualidade do produto/serviço	Refere-se tanto à conformidade do produto para atendimento aos padrões de produção quanto a características que melhoram a adequação do produto ao uso; decisões de divisão de responsabilidade, tipos de ferramentas utilizadas para medição e sistemas de treinamento
	Recursos humanos	Política de funcionários, motivação, trabalho em equipe, alcance de metas, etc.
	Relação interfuncional	Envolve decisões sobre mecanismos para interação entre as diversas áreas da empresa; desenvolvimento de efeitos sinérgicos por todos os negócios, criando valor por meio de unidades de negócio que se apoiam e se complementam mutuamente.
Sistemas gerenciais	Relaciona-se ao suporte às decisões tomadas e sua implementação. Deve haver planejamento, sistemas de controle, políticas operacionais e hierarquia de autoridade e responsabilidade	
Velocidade	Refere-se ao aspecto tempo, ou seja, à habilidade para produzir e entregar um determinado produto ou serviço rapidamente	
Visão Estratégica de Mercado (AAKER, 2001; DAY; REIBSTEIN, 1997; NARVER; SLATER, 1990; PORTER, 1996)	Eficácia operacional	Relaciona-se com a busca da excelência nas atividades individuais ou funções
	Flexibilidade	O quanto a empresa antecipa e trata as mudanças e manobras dos competidores e alterações de demanda de consumidores ao longo do tempo
	Orientação para o mercado	Envolve obter informações sobre consumidores, competidores e outros mercados, visualizando estas informações de uma total perspectiva de negócios, decidindo como entregar valor superior aos clientes e tomando ações para prover este valor

Figura 26 Principais elementos das abordagens de estratégia para microambiente

Ao se extrapolar as fronteiras de uma empresa, passando-se do micro para o mesoambiente, a discussão de estratégia deveria englobar mais alguns aspectos, como já citados nas abordagens de competitividade e governança. Na seqüência, busca-se apresentar alguns modelos de estratégia para o ambiente mesocompetitivo, a fim de tentar resolver estas questões existentes na desfrontereização das empresas.

3.3 ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MESOCOMPETITIVO

Empresas estão buscando algo além das suas habilidades, tendendo a formar parcerias e alianças estratégicas com outras empresas a fim de melhor balancear a demanda especializada e a flexibilidade (PECK; JÜTTNER, 2000). Esta combinação de especialização e flexibilidade deveria, em teoria, fazê-las unir-se para a criação e entrega de valor ao cliente. Na prática, nem todas as redes de organizações são formadas com a premissa de entregar valor superior ao cliente, embora a pesquisa sugira que as redes mais bem sucedidas são aquelas orientadas para o cliente.

Como o assunto aglomerado de empresas está se tornando importante apenas nos últimos anos, a literatura ainda é carente de trabalhos neste campo de pesquisa, o que quer dizer que não há um conceito já estabelecido do que deveria ser uma estratégia para um ambiente mesocompetitivo. Mesmo assim, já existem alguns trabalhos voltados para esta área que buscam, de certa forma, contribuir para solucionar esta lacuna da academia. Na seqüência, serão apresentadas algumas contribuições de autores no que se refere a estratégias de arranjos de empresas.

3.3.1 A Abordagem de Bresser

Ao gerenciar ambientes dinâmicos e interdependentes, estratégias coletivas podem ser uma reação das empresas por absorverem os movimentos dentro do ambiente, ou uma ação de prevenção de comportamentos imprevisíveis de outras empresas (BRESSER, 1988). O autor discute como as empresas podem combinar

estratégias coletivas e competitivas de um modo praticável para obterem o melhor resultado possível.

A interdependência organizacional, segundo Bresser (1988), existe sempre que uma empresa não controla totalmente todas as condições necessárias para alcançar uma ação ou resultado desejado. Isso, além do movimento do próprio ambiente, pode causar problemas de incertezas de tomada de decisão para a empresa-foco, pois o sucesso das atividades escolhidas por ela depende das atividades selecionadas por outras empresas. Para administrar a interdependência, organizações podem usar uma combinação de estratégias coletivas e competitivas. A literatura aponta três importantes dimensões de estratégias competitivas, conforme ele: preço, promoção e produto.

O termo estratégia coletiva tem sido definido de duas maneiras: como uma grande rede interorganizacional que emerge involuntariamente, ou como uma ação voluntária que resulta de uma colaboração intencional de algumas empresas para administrar sua interdependência (BRESSER, 1988). Esta última pode ser baseada em diferentes mecanismos de coordenação, a saber: legislação reguladora, contratos (de fusão, *joint ventures*), diretorias interligadas, associações de classe, conluio, liderança, entre outras.

Em relação aos conflitos entre estratégias coletiva e competitiva, o autor cita que estas duas perspectivas estratégicas são dialeticamente relacionadas entre si, ou seja, quando uma estratégia competitiva prevalece em um mercado, causa movimentos entre as empresas e turbulência, resultando em incertezas nas tomadas de decisões e fazendo com que as organizações passem a utilizar estratégias coletivas. Por outro lado, quando a estratégia coletiva é a dominante, também ocorrem turbulências no mercado porque as empresas visualizam oportunidades de flexibilidade e inovação, por exemplo, e então as estratégias competitivas tornam-se atraentes para administrar a interdependência.

Nesse sentido, Bresser (1988) cita que as empresas deveriam estar sempre alertas para potenciais disfunções criadas pelas suas estratégias, devendo manter a capacidade de alternar entre estratégias mais coletivas ou competitivas conforme o caso. Bresser (1988) desenvolveu um estudo de combinações possíveis entre estes dois tipos de estratégia. O resultado da pesquisa mostrou que aproximadamente 50% da variação da praticabilidade é contada pelo risco da descoberta da falta de

controle da informação. Do ponto de vista gerencial, esta tipologia de combinação de estratégias coletivas e competitivas (BRESSER, 1988) pode ajudar a tomada de decisão, pois apresenta todas as combinações possíveis em termos de algumas variáveis que, em casos particulares, podem ser avaliadas e decidida a melhor combinação.

3.3.2 A Abordagem de Peck e Jüttner

Estudos mais recentes, como o de Peck e Jüttner (2000), discutem estratégias coletivas em termos de cadeia de suprimentos. Para as autoras, cadeias de suprimentos são, atualmente, vistas como coletivos de empresas interdependentes coordenadas e unidades de negócio altamente autônomas sensíveis ao mercado. O reconhecimento da natureza sistêmica da cadeia de suprimentos é refletido na conceituação de cadeia de suprimentos como sistemas de negócios, sistemas de valores ou, até mesmo, ecossistemas de negócios. Quando se adota uma perspectiva sistêmica, cadeia de suprimentos pode ser interpretada como uma configuração de alianças, em que os parceiros individuais focam nos estágios específicos da cadeia, possuem competências distintas e contribuem para o alcance de vantagem competitiva global.

Cadeias de suprimentos são formadas por organizações parcialmente independentes, mas a fonte da vantagem competitiva freqüentemente está em atividades conjuntas. Desse modo, relacionamentos são muito importantes para perceber estas vantagens, o que faz com que a cadeia de suprimentos se torne uma entidade competitiva (PECK; JÜTTNER, 2000).

De acordo com as autoras, em termos de relacionamentos comprador-vendedor dentro de um contexto de rede industrial, há um consenso comum entre os pesquisadores da área sobre uma estrutura conceitual, com as teorias do Custo Econômico de Transação e da Dependência de Recursos como as mais utilizadas. No entanto, estas teorias estão mais preocupadas com a estrutura e a governança do relacionamento interorganizacional do que com a formulação estratégica. Elas focam em adaptações estruturais para algumas situações, mas não explicam o que motiva as organizações mudar e pró-ativamente influenciar seu ambiente competitivo.

A estratégia de cadeia de suprimentos, conforme Peck e Jüttner (2000), deveria se preocupar em melhorar o fornecimento ao mercado consumidor, através de uma melhor coordenação das atividades, movimento de produtos e transmissão da informação. Embora esteja se dando atenção para relacionamentos e estratégia em redes de empresas, ainda estes dois blocos na literatura mantêm-se separados. Para praticantes, a tarefa de unir objetivos estratégicos corporativos com os correntes tão bem quanto engajamentos de relacionamentos futuros tem se tornado um imperativo competitivo. Em muitas indústrias, a troca da competição baseada em grupos para baseada em redes é crescentemente refletida em estratégias corporativas, tanto que há o reconhecimento da necessidade de cooperar para competir.

Da perspectiva da empresa-foco, os processos estratégicos que endereçam relacionamentos dentro da cadeia de suprimentos suplementam os negócios tradicionais ou estratégias corporativas, isto é, são interpretados como estratégias coletivas. O conceito de estratégia coletiva foi introduzido na literatura de estratégia como uma resposta à crescente complexidade e interdependência do ambiente de negócio (PECK; JÜTTNER, 2000). Seu objetivo incorpora as atividades e mudanças iniciadas pela organização, como também atenta para controlar, manipular ou simplesmente influenciar os resultados ambientais através da consciência do ambiente interorganizacional.

Cada empresa pode formular a sua estratégia coletiva, mas a implementação deve se dar através da rede. Peck e Jüttner (2000) desenvolveram uma estrutura conceitual para suportar o entendimento da interface entre o comportamento estratégico de empresas interdependentes e seus relacionamentos (Figura 27).

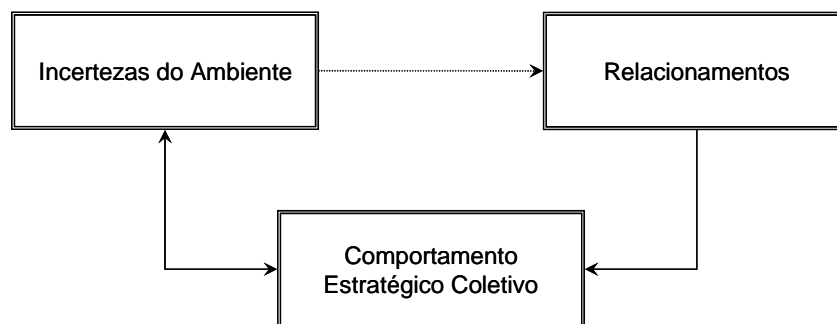


Figura 27 Estratégias e relacionamentos na cadeia de suprimentos

Fonte: adaptado de Peck e Jüttner (2000)

O primeiro construto, comportamento estratégico coletivo em cadeia de suprimentos, concentra-se em atividades estratégicas, as quais definem ou mudam a maneira como as organizações são ligadas. Este comportamento pode ser de três formas: (i) de ações de prevenção, que englobam alterações na estrutura de governança (ex.: centralizar versus descentralizar); (ii) de ações de previsão, as quais melhoram a capacidade de prever o comportamento das organizações interdependentes sem, necessariamente, alterar a estrutura de governança (ex.: planejamento conjunto de fluxo de informações); e (iii) atividades de absorção, responsáveis por prevenir potenciais resultados negativos de interdependências organizacionais (ex.: licenças de produtos).

O papel dos relacionamentos, segundo construto, dentro da estrutura é duplicado, sendo visto com função social (contraste de poder ou confiança) e como objetos da estratégia coletiva (mudança de relacionamentos para melhorar o fluxo de informações, por exemplo).

Finalmente, a incerteza ambiental, terceiro construto, suporta a argumentação teórica do conceito de estratégia coletiva tanto quanto as teorias comumente utilizadas para relacionamento de marketing.

Através de estudos realizados na cadeia de suprimentos de uma indústria de cervejas no Reino Unido, Peck e Jüttner (2000) observaram que as estratégias coletivas melhoraram a habilidade de cada empresa participante da cadeia de prever e entender as ações das outras. Além disso, muitas atividades desenvolvidas fortaleceram a cadeia, dificultando a entrada de novas empresas e melhorando a competitividade. Também foi notado que o nível de confiança não era muito alto, porém, todas as empresas eram conscientes que a migração para um relacionamento baseado na confiança poderia aumentar a eficiência do grupo. A estrutura proposta se confirmou com o estudo.

3.3.3 A Abordagem de Lummus, Vokurka e Alber

Outra contribuição importante é a dada por Lummus et al. (1998), no desenvolvimento de uma metodologia de planejamento estratégico para uma cadeia de suprimentos. Conforme eles, os gerentes de empresas através da cadeia têm interesse no sucesso das outras empresas. Eles trabalham juntos para tornar a

cadeia de suprimentos competitiva, têm informações sobre o mercado, sabem sobre a competição e coordenam suas atividades com as dos seus parceiros, usam a tecnologia para obter informações sobre demandas de mercado e intercambiam-nas entre as empresas, ou seja, fazem o que é importante para estar à frente dos concorrentes. O crítico para gerenciar uma cadeia de suprimentos é administrar a ligação entre cada elo, sincronizando-o com a cadeia de suprimentos inteira.

Cada parte do sistema de fornecimento de um produto deve ser individualmente capaz de produzir e entregar o que os clientes desejam a cada dia (LUMMUS et al., 1998). A cadeia de suprimentos é apenas a forma de atenuar as ligações do sistema. Quando um elo da cadeia falha, isto é, não entrega no tempo requisitado, a cadeia agrega custos de estoques intermediários e de trabalho extra, tornando-se ineficiente. Nesse sentido, para fortalecer todos os elos da cadeia de suprimentos é preciso uma perspectiva estratégica para alcançar vantagem competitiva.

A estratégia da cadeia de suprimentos pode ser vista como o padrão de decisões relativas à terceirização de produtos, ao planejamento de capacidade, à conversão de produtos acabados, à organização e distribuição dos produtos acabados e à gestão da demanda e comunicação. Se estes processos são chaves para a produção de um produto ou serviço de uma empresa, expõem Lummus et al. (1998), torna-se importante conectar a estratégia da cadeia de suprimentos à estratégia global de negócios.

Os objetivos para a cadeia de suprimentos devem ser baseados nos objetivos corporativos. A partir das diretrizes estabelecidas para a cadeia de suprimentos, pode-se definir um conjunto de objetivos para cada processo da *supply chain*. Esta forma de desdobramento de objetivos do nível mais gerencial para o nível mais operacional (chamado de efeito cascata) é a forma de integração dos processos da cadeia de suprimentos com a estratégia global da empresa e também de facilitação para o controle. Todos os componentes da cadeia devem ser capazes de alcançar os objetivos estabelecidos.

A chave para a melhoria da cadeia de suprimentos é o *link* entre a estratégia da cadeia de suprimentos e a estratégia global de negócio. Para isso, os autores criaram uma metodologia com sete passos para implementar a estratégia na cadeia

de suprimentos, que responde às seguintes questões: ‘onde nós estamos?’, ‘onde nós precisamos estar?’ e ‘como vamos chegar lá?’. A metodologia é a seguinte:

- a) determinar as estratégias da cadeia de suprimentos: identificar o papel da cadeia em alcançar a estratégia de negócios e garantir que o trabalho esteja alinhado com as diretrizes. Para os autores, as estratégias da cadeia de suprimentos apenas podem ser desenvolvidas após as estratégias corporativas e de negócio. Os níveis estratégicos seguem a lógica apresentada na Figura 28;
- b) identificar e priorizar as oportunidades de melhoria: melhorar as capacidades da cadeia de suprimentos e determinar onde há oportunidades de melhorar o seu desempenho;
- c) definir as metas e os indicadores-chave de desempenho: validar as melhorias requeridas contra outras empresas na indústria, e criar objetivos capazes de serem alcançados e medidos para obter tais melhorias;
- d) desenvolver plano de trabalho detalhado: desenvolver um plano geral e os planos específicos de projetos para atingir as metas estabelecidas na etapa anterior. Dois níveis de planos devem ser feitos: um mais amplo, que contém todas as melhorias requeridas em uma estrutura seqüencial de tempo, e um segundo nível que detalha os planos de projeto para uma melhoria específica;
- e) revisar periodicamente o desempenho: integrar os planos de melhoria e as medidas em um plano de operação através da organização. Se cada nó da cadeia de suprimentos cumprir as suas metas, toda a cadeia estará balanceada;
- f) executar planos para alcançar resultados: utilizar projetos disciplinados para garantir o fluxo na execução do plano. Muitas empresas usam projetos-piloto para testar se os projetos realmente são capazes de atingir os objetivos;
- g) monitorar o progresso e fazer ajustes: conduzir revisões de performance utilizando medições apropriadas e ajustadas de acordo com os planos. Basear-se sempre no desempenho do processo e não apenas no desempenho financeiro.

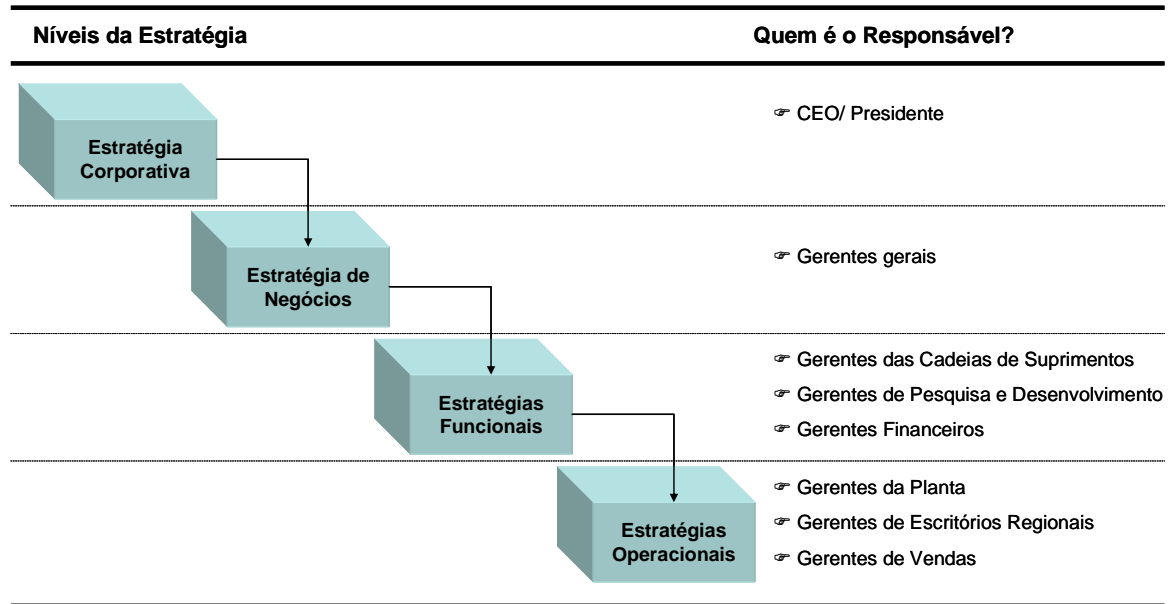


Figura 28 Níveis de estratégia

Fonte: adaptado de Lummus et al. (1998)

3.3.4 A Abordagem de Guimarães

Guimarães (2003), em sua tese de doutorado, buscou desenvolver um modelo de estratégia coletiva e um método de implantação para um elo da cadeia coureiro-calçadista do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul. O objetivo da autora era o de efetivamente aliar em uma única atuação estratégica em nível meso o atendimento de diferentes segmentos: calçados e artefatos.

De acordo com a autora, o sucesso de uma estratégia coletiva para o mesoambiente depende da compreensão dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do mercado consumidor, em que os atributos dos usuários finais e os graus de alcance devem ser identificados. Com estas informações, pode-se buscar em toda a cadeia onde tais atributos são gerados ou relacionados, bem como onde há potencial de melhorias. “Esta constatação propicia um alinhamento estratégico no ambiente meso, evitando conflitos de interesse de subsetores ou individuais” (GUIMARÃES, 2003, p. 123).

Além disso, para a autora, a estratégia coletiva deve focar a condição de competitividade das empresas, enquanto participantes da cadeia, e a sua autonomia, mesmo que colaborativa. Da mesma forma, a estratégia coletiva precisa ser medida através de indicadores de desempenho, os quais, segundo Guimarães

(2003), devem refletir a situação competitiva das empresas integrantes da cadeia entre si e entre outras cadeias, além de possibilitar o *benchmarking* tanto em termos setoriais como individuais. Em síntese, uma estratégia coletiva para o mesonível deve centrar-se nas pontas da cadeia, não interferindo nas vantagens competitivas das empresas individuais (GUIMARÃES, 2003).

No caso da cadeia coureiro-calçadista em estudo, a autora verificou que ao se pensar em nível meso, surgem questões culturais, de intervenção e movimentos de concorrentes. O fator-chave da competitividade da indústria era o custo da mão-de-obra e dos insumos utilizados, e os Fatores Críticos de Sucesso deveriam advir do produto final. Como solução, a diversificação foi apontada para aumentar a competitividade da cadeia, para, assim, reduzir o risco de uma empresa atuar em uma só cadeia e ampliar as chances de sucesso.

Para a definição do modelo de estratégia para um ambiente mesocompetitivo, Guimarães (2003) utilizou como variáveis:

- a) tamanho das empresas – inversamente proporcional às possibilidades de cooperação, pois empresas de grande porte têm maior capacidade econômica de custear as suas estratégias competitivas;
- b) assimetria de informação – quanto maior a assimetria informacional dentro de um grupo, menor a possibilidade de cooperação, pois as empresas que detêm um maior nível de informações não se dispõem a dividi-las com outras empresas por não perceberem benefícios;
- c) grau de verticalização – quanto mais verticalizada for uma empresa, menor será o potencial de compartilhamento de funções e de custos e, por conseqüência, menor será o comportamento cooperativo;
- d) grau de especialização produtiva – quanto maior o grau de especialização produtiva, menores são os atritos entre as empresas, e maiores são as chances de sucesso de comportamento cooperativo;
- e) nível de desenvolvimento tecnológico – quanto maior a heterogeneidade tecnológica das empresas, mais difíceis se tornam as ações cooperativas;
- f) *market share* – quanto menor a predominância de mercado, maior o comportamento cooperativo;

- g) representatividade dos custos indiretos – por serem cada vez mais representativos os custos indiretos nas empresas, surge a necessidade de racionalização em função de ganhar competitividade, aumentando o nível de consorciamento das organizações;
- h) homogeneidade sócio-cultural – a homogeneidade sócio-cultural facilita a cooperação vertical e horizontal de uma determinada cadeia, facilitando as estratégias cooperativas do grupo de empresas em questão;
- i) concentração espacial – quanto maior a concentração espacial, maior a possibilidade de integração e cooperação entre empresas.

Na visão de Guimarães (2003), a maior vantagem da estratégia coletiva é estabelecer laços e comunicação, o que aumenta o nível de confiança das relações entre as empresas por conhecerem os comportamentos umas das outras e por terem acesso à informação. Segundo a autora, as empresas deveriam combinar estratégias cooperativas e competitivas, isto é, disponibilizar a informação que proporciona cooperação e guardar a informação que proporciona vantagem competitiva.

Ainda em seu estudo, Guimarães (2003) faz uma pesquisa exploratória sobre as estratégias dos modelos de aglomerados existentes e observa que há cooperação e competição simultaneamente (coopetição) entre as empresas. Embora não se possa generalizar a formulação estratégica dos diferentes arranjos devido às características distintas de relações interempresas em cada caso, a autora teria algumas conclusões importantes (p. 117):

os objetivos estratégicos buscados pelos integrantes das cadeias, principalmente de suprimentos, focam a racionalização dos processos interempresariais através da eliminação de perdas e desperdícios; há necessidade de compatibilização ou, no mínimo, de redução de conflitos entre as estratégias coletivas e individuais das empresas, mediante o estabelecimento dos mecanismos de governança adequados; os diferentes tipos de relações comerciais interorganizacionais estabelecidos entre as empresas (mecanismos de governança) podem limitar os tipos de estratégia que se deseja implantar na cadeia; a formulação da estratégia da cadeia deve considerar tanto referenciais internos das empresas, como externos; e a tecnologia da informação se constitui em um elemento fundamental de implantação de determinadas estratégias coletivas no aglomerado, ao mesmo tempo em que pode significar uma reconfiguração deste próprio aglomerado.

3.3.5 Comentários Acerca de Estratégia Coletiva: Principais Elementos

Cada uma das abordagens discutidas se caracteriza por elementos distintos. Além disso, há diferentes amplitudes nas abordagens, pois algumas focam mais aspectos externos ao arranjo produtivo e outras mais aspectos internos aos arranjos, mas externos às empresas. Um resumo desses elementos pode ser observado na Figura 29.

As abordagens de Bresser (1988) e de Lummus et al. (1998) caracterizam-se por focar mais aspectos de uma unidade de valor do que de um grupo de empresas. Abrangem aspectos tanto internos de uma empresa quanto externos, mas todos dentro da esfera de ação da organização, não atentando para elementos mais distantes, que possam interessar ao grupo de empresas como um todo.

<i>Abordagens de estratégia coletiva</i>	<i>Níveis de análise</i>			<i>Principais elementos</i>	<i>Comentário</i>
	<i>Micro</i>	<i>Meso</i>	<i>Macro</i>		
Bresser (1988)	●	⊙	⊙	Controle de informação	Refere-se à colaboração, cooperação, competição
				Relacionamento com clientes	Refere-se à colaboração, cooperação, competição
				Relacionamento com fornecedores	Refere-se à colaboração, cooperação, competição
				Tipo de governança	Quem detém o poder
				Tomada de decisão quanto a parcerias, cooperação	Refere-se à colaboração, cooperação, competição
Lummus et al. (1998)	●	⊙	⊙	Busca de oportunidades	Melhorar as capacidades da cadeia de suprimentos e determinar onde há oportunidades de melhorar o seu desempenho
				Capacidade produtiva	Cada parte do sistema de fornecimento de um produto deve ser individualmente capaz de produzir e entregar o que os clientes desejam a cada dia
				Estratégias individuais e gestão interna	Para fortalecer todos os elos da cadeia de suprimentos é preciso uma perspectiva estratégica para alcançar vantagem competitiva; padrão de decisões relativas à terceirização de produtos, ao planejamento de capacidade, à conversão de produtos acabados, à organização e distribuição dos produtos acabados e à gestão da demanda e comunicação
Peck e Jüttner (2000)	●	⊙	○	Especialização	Refere-se aos parceiros individuais do arranjo, os quais focam nos estágios específicos da cadeia, possuem competências distintas e contribuem para o alcance de vantagem competitiva global
				Orientação para o mercado	Refere-se à preocupação em atender às necessidades dos clientes; ações de previsão, prevenção e absorção
				Preocupação com a distribuição	Refere-se à melhoria da interface com o cliente final
				Preocupação com o ambiente	Tem a ver com riscos e incertezas do ambiente
				Relacionamento com clientes	O papel dos relacionamentos dentro da estrutura é duplicado, sendo visto com função social (contraste de poder ou confiança) e como objetos da estratégia coletiva (mudança de relacionamentos para melhorar o fluxo de informações, por exemplo)
				Relacionamento com fornecedores	

Abordagens de estratégia coletiva	Níveis de análise			Principais elementos	Comentário
	Micro	Meso	Macro		
Guimarães (2003)	●	◎	○	Assimetria de informação	Quanto maior a assimetria informacional dentro de um grupo, menor a possibilidade de cooperação, pois as empresas que detêm um maior nível de informações não se dispõem a dividi-las com outras empresas por não perceberem benefícios
				Autonomia das empresas	Autonomia das empresas participantes, mesmo que colaborativa
				Busca de oportunidades	Com as informações do mercado, pode-se buscar em toda a cadeia onde os atributos dos usuários finais são gerados ou relacionados, bem como onde há potencial de melhorias
				Competitividade das empresas	Condição de competitividade das empresas, enquanto participantes da cadeia
				Concentração espacial	Concentração espacial – quanto maior a concentração espacial, maior a possibilidade de integração e cooperação entre empresas
				Grau de especialização produtiva	Quanto maior o grau de especialização produtiva, menores são os atritos entre as empresas, e maiores são as chances de sucesso de comportamento cooperativo
				Grau de verticalização	Quanto mais verticalizada for uma empresa, menor será o potencial de compartilhamento de funções e de custos e, por consequência, menor será o comportamento cooperativo
				Homogeneidade sócio-cultural	A homogeneidade sócio-cultural facilita a cooperação vertical e horizontal de uma determinada cadeia, facilitando as estratégias cooperativas do grupo de empresas em questão
				Market share	Quanto menor a predominância de mercado, maior o comportamento cooperativo
				Nível de desenvolvimento tecnológico	Quanto maior a heterogeneidade tecnológica das empresas, mais difíceis se tornam as ações cooperativas
				Orientação para o mercado	Refere-se à identificação dos atributos dos usuários finais e dos graus de alcance
				Presença de indicadores de desempenho	Os indicadores devem refletir a situação competitiva das empresas integrantes da cadeia entre si e entre outras cadeias, além de possibilitar o <i>benchmarking</i> tanto em termos setoriais como individuais
				Relacionamento com clientes	Manter uma relação estreita com o mercado, possibilitando identificar oportunidades de melhoria e obter informações sobre suas necessidades
				Representatividade dos custos indiretos	Por serem cada vez mais representativos os custos indiretos nas empresas, surge a necessidade de racionalização em função de ganhar competitividade, aumentando o nível de consorciamento das organizações
Tamanho das empresas	Inversamente proporcional às possibilidades de cooperação, pois empresas de grande porte têm maior capacidade econômica de custear as suas estratégias competitivas				

Legenda: ● Fortemente relacionado | ◎ Medianamente relacionado | ○ Fracamente relacionado

Figura 29 Principais elementos dos modelos de estratégia para ambiente mesocompetitivo e sua vinculação com os níveis de análise

Já a abordagem de Peck e Jüttner (2000) preocupa-se com elementos externos a uma empresa e com características de grupo; entretanto, os elementos internos referentes à capacidade produtiva, por exemplo, deixam de ser priorizados. Esta abordagem é mais apropriada para arranjos pequenos, que possam ser

analisados em nível micro, como é o caso de uma rede de pequenas empresas ou de uma cadeia de suprimentos.

Para o caso de uma mesoanálise, a abordagem de Guimarães (2003) é a que mais se aproxima do enfoque coletivo, focando aspectos próprios de um arranjo produtivo sem desconsiderar os aspectos individuais das empresas participantes. Seus elementos englobam características internas e externas às unidades de valor e ao arranjo, abrangendo com uma certa amplitude todas as dimensões necessárias quando se pensa em mesocompetição. Por outro lado, esta abordagem enfoca diretamente aspectos estruturais do arranjo, atentando superficialmente para os elementos financeiros e de informação, operacionais e mercadológicos (que propiciam a dimensão competitiva do arranjo produtivo).

Portanto, conclui-se que os modelos são medianamente adequados para o mesonível; de uma forma geral, eles se preocupam com aspectos de relacionamento, poder e informação entre as empresas, não enfocando diretamente aspectos operacionais nem financeiros – elementos considerados relevantes para o alcance de uma vantagem competitiva de um arranjo de empresas, como colocado no capítulo 2 desta dissertação. Por meio desta constatação, pode-se dizer que não existe, entre as abordagens pesquisadas, um modelo de estratégia amplo e bem definido para um ambiente mesocompetitivo, sendo necessário definir um modelo que preencha essa lacuna.

3.4 CONCLUSÕES SOBRE ESTRATÉGIA

A estratégia de uma forma geral é um assunto muito discutido no meio acadêmico-empresarial. Ao longo dos anos surgiram muitas abordagens que tentaram explicar esse assunto, cada uma delas destacando diferentes elementos em sua definição e tendo posicionamentos distintos.

Os modelos de estratégias aplicados a uma empresa (de nível micro) são mais antigos e consagrados. Ao comparar seus elementos àqueles propostos nas teorias de competitividade e governança, observa-se que há uma concordância entre todos os autores pesquisados, como já se supunha devido à maturidade dessas teorias.

Por outro lado, as teorias de estratégia para arranjos de empresa (de nível meso) são mais incipientes, tanto que ao pesquisar na literatura, as primeiras teorias sobre o assunto surgiram apenas na segunda metade do século XX. Através da comparação das abordagens de estratégia meso, observa-se que cada uma delas aborda elementos distintos, sendo que a maior parte deles não é citada nem nas teorias sobre competitividade nem nas sobre governança.

Em analogia aos modelos de competitividade e de governança, pode-se analisar as abordagens de estratégia estudadas classificando seus elementos em financeiros e de informação, operacionais ou mercadológicos, como apresenta a Figura 30. Desta forma, comprova-se a divergência de opiniões e conceitos existente neste tópico de pesquisa ao se observar a diferença entre os elementos constantes nesta figura e na Figura 19 (p. 70).

A partir disso, surge uma questão importante: quais são efetivamente os elementos que devem ser considerados na definição de uma estratégia para um arranjo produtivo? São os elementos apenas das teorias de governança, apenas das teorias de competitividade, apenas das teorias de estratégia ou, ainda, uma mescla dos elementos propostos em todas as teorias? O primeiro passo para responder essa pergunta é elaborar um conjunto referencial conceitual correspondente à consolidação de todos os elementos de competitividade, governança e estratégia, o que será feito no capítulo a seguir.

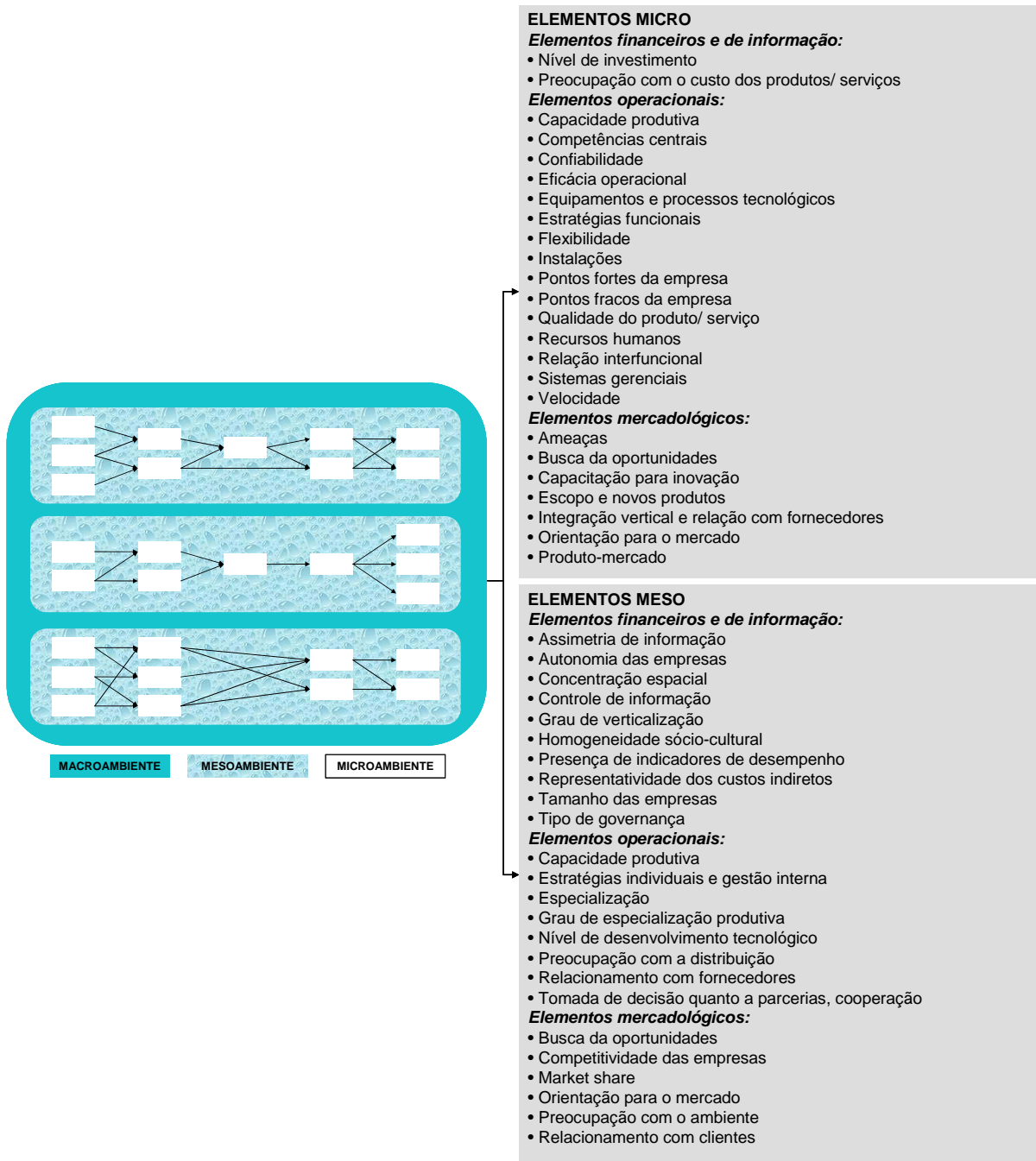


Figura 30 Consolidação dos elementos de estratégia nos níveis de análise – segunda contribuição

4 EM BUSCA DE UM CONJUNTO DE ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA PARA MELHORAR A COMPETITIVIDADE DE UM ARRANJO PRODUTIVO

Esta seção destina-se a apresentar a proposta de um conjunto de elementos de estratégia, baseado nos conceitos de competitividade e governança discutidos no capítulo 2 e de estratégia no capítulo 3, que possa ser utilizado por um arranjo produtivo em busca de uma maior performance em relação aos seus concorrentes no mesonível.

4.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA O MESONÍVEL

A partir dos conceitos estudados nos capítulos 2 e 3, buscou-se identificar quais são os principais elementos necessários para a formulação da estratégia de um ambiente mesocompetitivo. Dessa forma, os principais elementos de uma estratégia deveriam combinar elementos financeiros e de informação, operacionais e mercadológicos. Da análise da Figura 19 (p. 70) foram retiradas as contribuições sobre competitividade e governança. Já da análise da Figura 30 (p. 100), buscou-se extrair as contribuições dos modelos de estratégia existentes. Consolidando-se as duas figuras, tem-se o esboço do conjunto de elementos de estratégia para um ambiente mesocompetitivo, ilustrado pelo APÊNDICE A.

Ao observar o esboço do conjunto, verifica-se que é possível, a partir de uma análise crítica, agregar os elementos convenientemente, o que será apresentado nos tópicos a seguir.

4.1.1 Elementos Financeiros e de Informação

Os elementos financeiros e de informação são aqueles referentes às questões de investimentos, retorno financeiro e informações gerenciais, que direcionam a empresa. Em uma primeira avaliação, o APÊNDICE A (p.170) apresenta 18 elementos classificados nesta categoria. Todavia, ao observar tais elementos e suas respectivas definições, nota-se uma semelhança entre alguns deles, mesmo com a nomenclatura distinta. Portanto, é necessário que se analise

todos os elementos, refinando-os, de forma que não haja repetitividade. A Figura 31 apresenta uma proposta de síntese dos elementos financeiros e de informação, para a elaboração de uma estratégia coletiva.

Nome do elemento	Comentário	Elementos formadores (p. 170)
Autonomia das empresas	Autonomia das empresas participantes, mesmo que colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia das empresas
Compartilhamento da informação	Refere-se à divisão e compartilhamento de informação entre as empresas dentro do grupo. Quanto maior o compartilhamento de informação, maior a colaboração/ cooperação entre as empresas participantes, o que dá mais força para o arranjo	<ul style="list-style-type: none"> • Assimetria de informação • Controle de informação
Concentração espacial	Quanto maior a concentração espacial, maior a possibilidade de integração e cooperação entre empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração espacial
Custos dos produtos e/ou serviços	Refere-se a ações em que as empresas empenham esforços para minimizar os custos, desde a matéria-prima até a entrega ao consumidor final, sem comprometer a qualidade dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com o custo dos produtos/ serviços • Representatividade dos custos indiretos
Fatores fiscais, financeiros	Refere-se a aspectos do país, coordenados pelos poderes executivo, legislativo e judiciário, que possam influenciar/ impactar as atividades do arranjo produtivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores fiscais, financeiros
Grau de verticalização	Quanto mais verticalizada for uma empresa, menor será o potencial de compartilhamento de funções e de custos e, por consequência, menor será o comportamento cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de verticalização
Homogeneidade das empresas	Quanto mais homogêneas forem as empresas de um arranjo produtivo em relação aos aspectos sócio-culturais e ao seu tamanho, melhores serão as chances de união/ cooperação entre elas	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneidade sócio-cultural • Tamanho das empresas
Presença de associações, sindicatos	Presença de associações (parcerias), de entidades reguladoras (neutras), de sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de associações, sindicatos • Presença de atores coletivos autônomos
Presença de indicadores de desempenho	Os indicadores devem refletir a situação competitiva das empresas integrantes da cadeia entre si e entre outras cadeias, além de possibilitar o <i>benchmarking</i> tanto em termos setoriais como individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de indicadores de desempenho
Recursos específicos	São recursos que garantem a sobrevivência da empresas individuais e do grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos específicos
Riscos e incerteza	Riscos e incertezas em relação às transações, que podem implicar salvaguardas contratuais	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos e incerteza
Tipo de governança	Quem detém o poder	<ul style="list-style-type: none"> • Papel de coordenação • Tipo de governança
Tipo de setor	Refere-se à que indústria as empresas estão inseridas, devido a características particulares	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de setor

Figura 31 Consolidação dos elementos financeiros e de informação para a mesocompetição

4.1.2 Elementos Operacionais

Os elementos operacionais, por sua vez, são todos aqueles relacionados ao sistema produtivo das empresas e do arranjo produtivo. São, na realidade,

conseqüência dos elementos financeiros e de informação. Da mesma forma que estes, os elementos operacionais encontrados no APÊNDICE A (p. 170) foram analisados e sintetizados, conforme mostra a Figura 32.

Nome do elemento	Comentário	Elementos formadores (p. 170)
Capacidade produtiva	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve equipamentos, eficiência, instalações, programação	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade produtiva
Competências centrais	Refere-se ao que as empresas sabem fazer bem, são especialistas. Quanto maior for a especialização das empresas, menor o atrito/ competição entre elas	<ul style="list-style-type: none"> • Competências centrais • Especialização • Grau de especialização produtiva • Divisão interempresarial do trabalho
Confiança e comprometimento	O quanto pode-se confiar no grupo, fornecedores e clientes diretos	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança e comprometimento
Desenvolvimento tecnológico	Quanto maior a heterogeneidade tecnológica das empresas, mais difíceis se tornam as ações cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de desenvolvimento tecnológico
Distribuição	Refere-se à melhoria da interface com o cliente final. Deve-se estabelecer como os produtos chegarão aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a distribuição
Eficiência	Refere-se a desempenhar as atividades internas mais eficientemente que os outros arranjos concorrentes, envolvendo as atividades internas das empresas, de forma a entregar valor superior para os clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência nas atividades internas
Flexibilidade	Habilidade de se adaptar a mudanças e tendências, de se moldar	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade
Grau de terceirização	Envolve decidir entre terceirizar ou não, verticalizar ou não, e depende das limitações do arranjo produtivo	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão quanto a parcerias, cooperação
Matéria-prima	Refere-se ao acesso à matéria-prima e à qualidade dela	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a matéria-prima
Melhoria contínua	Refere-se à atitude da empresa de sempre estar melhorando sua operação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria contínua
Objetivos globais	Definição de objetivos comuns a todas as empresas e para o arranjo produtivo	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia e gestão interna • Foco em resultados
Produção em si	Entender todo o processo produtivo, ou seja, mapear todas as atividades inter-relacionadas das empresas envolvidas	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a produção em si
Qualidade do produto	Refere-se ao aumento de qualidade dos produtos para atender melhor os clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a qualidade do produto
Recursos humanos	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve qualificação, treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos
Relacionamento com fornecedores	Refere-se ao entendimento das necessidades dos produtores, estabelecendo um grau de confiança e colaboração entre as empresas para que o processo produtivo tenha melhor fluidez	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com produtores • Relacionamento com fornecedores

Figura 32 Consolidação dos elementos operacionais para a mesocompetição

4.1.3 Elementos Mercadológicos

Finalmente, os elementos mercadológicos são aqueles que de certa forma relacionam-se aos clientes, sejam eles diretos ou indiretos. A análise dos elementos inicialmente definidos, sob a mesma lógica dos demais (financeiros e de informação

e operacionais apresentados pelo APÊNDICE A (p. 170) pode ser visualizada na Figura 33.

Nome do elemento	Comentário	Elementos formadores (p. 170)
Ambiente	Relaciona-se com riscos e incertezas do ambiente, como entrada de novos concorrentes, por exemplo; com características particulares da indústria; com identificação de oportunidades de investimentos, de retorno e até mesmo de melhoria de eficiência interna	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de oportunidades • Preocupação com a indústria • Preocupação com o ambiente • Preocupação com o mercado • Preocupação com os concorrentes
Busca de diferenciação	Refere-se à busca de formas de desenvolver atividades diferenciadas, agregando maior valor ao produto que será entregue ao cliente, sendo distinto dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de diferenciação
Competitividade das empresas	Condição de competitividade das empresas, enquanto participantes da cadeia	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade das empresas
Cultura organizacional, tradição	Cultura da organização e reconhecimento, marca	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional, tradição
Inovatividade	Capacidade que as empresas têm de estar sempre inovando em produtos, técnicas, equipamentos...	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação para inovação
Market share	Quanto menor a predominância de mercado, maior o comportamento cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> • Market share
Orientação para o mercado	Refere-se à preocupação em atender às necessidades dos clientes; ações de previsão, prevenção e absorção	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de produtos/serviços similares no mercado • Orientação para o mercado • Preocupação com a demanda • Preocupação com consumidores
Relacionamento com clientes	Além de atender às expectativas dos clientes, deve-se desejar manter um nível de confiança com eles, possibilitando a cooperação e colaboração dos mesmos para com as empresas e o grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com clientes diretos e indiretos (entrega de valor)

Figura 33 Consolidação dos elementos mercadológicos para a mesocompetição

4.2 CONJUNTO DE ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MESOCOMPETITIVO

Efetuada a análise dos elementos propostos para apoiar a elaboração de um conjunto de elementos de estratégia para um ambiente mesocompetitivo, consolidaram-se os 18 elementos financeiros e de informação em 13 elementos, os 20 elementos operacionais em 15, e os 15 elementos mercadológicos em 8, reduzindo-se portanto um terço dos elementos originais.

O conjunto dos novos elementos, por sua vez, forma a proposta inicial do conjunto de elementos de estratégia adequado ao mesonível. A Figura 34 apresenta esta proposta.

A proposta do conjunto de elementos até agora está contemplando apenas os elementos conceituais de competitividade, governança e estratégia, sem julgá-los quanto à sua hierarquia, relevância e aplicabilidade. A pesquisa bibliográfica realizada não aponta conclusões neste sentido. Diante desta realidade, os elementos estão organizados por ordem alfabética como forma de melhorar a sua visualização.

Uma maneira de ampliar o conjunto incluindo o julgamento dos elementos apresentados pode ser obtida a partir da pesquisa de campo, coletando dados reais de mesoambiente. O capítulo a seguir apresenta esta pesquisa através da técnica de estudo de caso.

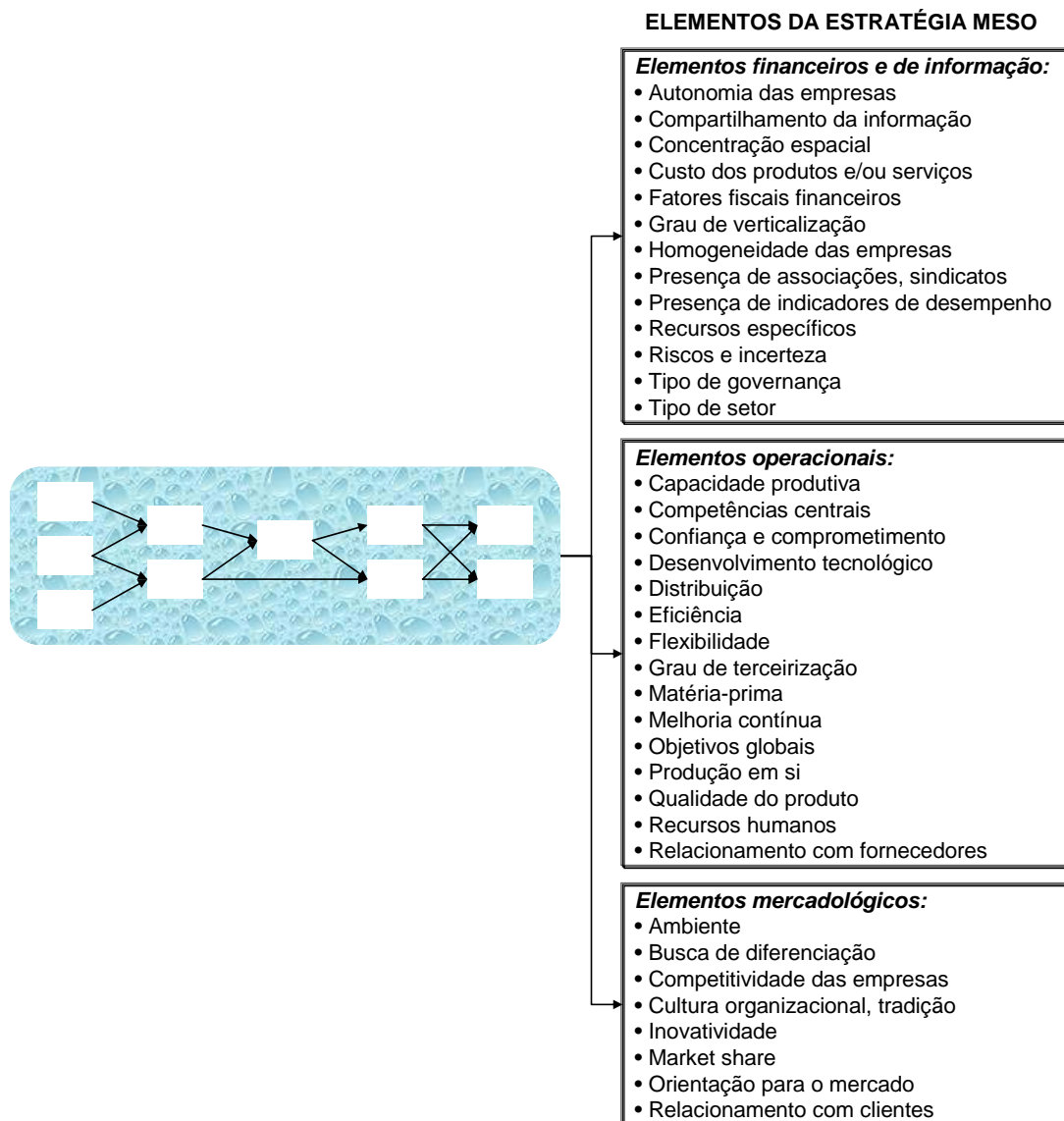


Figura 34 Proposta de elementos para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo – Conjunto conceitual

5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo propõe-se a apresentar a etapa de coleta de dados primários da pesquisa. Serão abordados o conceito de estudo de caso, a definição de suas etapas, sua execução e seus resultados.

5.1 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

Os principais propósitos que implicam a maior utilização do estudo de caso são, para Gil (2002, p. 54):

explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipótese ou desenvolver teorias; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Embora este método de pesquisa seja criticado sob alguns aspectos por vários autores, há um consenso de que deve haver uma sistematização do método, para que o mesmo possa ser confiável e válido, caracterizando e contribuindo para a pesquisa científica.

Gil (2002) e Roesch (2005) citam que um estudo de caso é um método de pesquisa bastante flexível, não apresentando uma opinião comum entre os pesquisadores do assunto a respeito das etapas a serem seguidas em sua utilização. Apesar disso, alguns autores convergem em alguns aspectos, resultando, *a priori*, em quatro etapas a serem seguidas: preparação, coleta de dados, análise dos dados e resultados da aplicação.

O objetivo principal deste capítulo é apresentar o método de estudo de caso – aplicação prática do trabalho, sistematizado conforme a Figura 35. Assim, para que não se torne cansativa a leitura, todas as etapas serão apresentadas uma única vez, porém com dois enfoques: em primeiro lugar o seu planejamento, respondendo à pergunta ‘o que constitui e como executar?’, e, após, seus resultados, respondendo à questão “como foi feita e o que se pôde concluir?”.

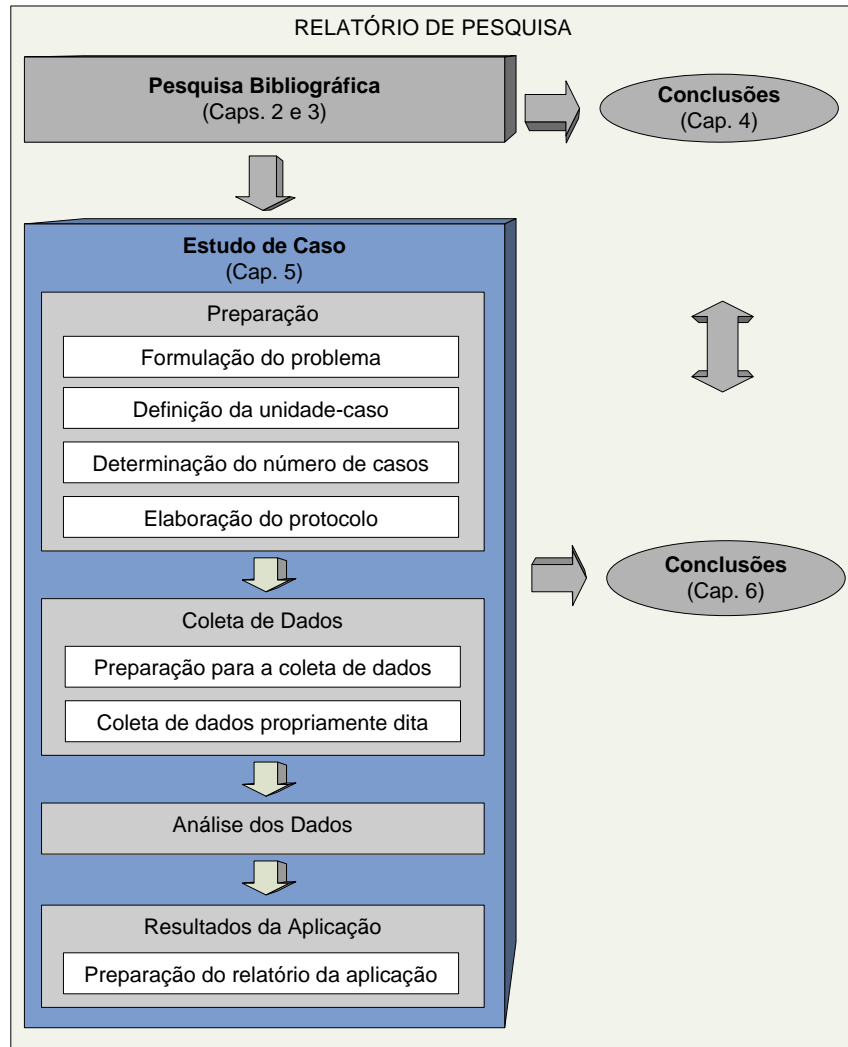


Figura 35 Etapas do estudo de caso e sua contextualização dentro da pesquisa

5.1.1 Preparação do Estudo de Caso

A preparação do estudo de caso consiste na parte inicial do método, que antecede à coleta de dados propriamente dita (OLIVEIRA et al., 2006). Alguns autores denominam esta etapa de projeto ou planejamento de pesquisa.

Um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados coletados e as conclusões a serem tiradas às questões iniciais de um estudo, um plano de ações para se sair 'daqui' e se chegar 'lá' (ROESCH, 1999). Bressan (2000) e Yin (2001) propõem para os estudos de caso cinco componentes importantes em um projeto de pesquisa: (i) as questões de um estudo (como e/ou por que); (ii) suas proposições, se houver (às vezes, apenas as perguntas como e por que não levam a pesquisa para a direção certa, necessitando de algumas proposições para induzir o seu

direcionamento); (iii) sua(s) unidade(s) de análise (pode ser um único caso ou casos múltiplos, mas todos de acordo com as proposições feitas); (iv) a lógica que une os dados às proposições; e (v) os critérios para se interpretar as descobertas. Os três primeiros componentes referem-se à coleta de dados, enquanto os restantes referem-se à análise dos dados (o que fazer depois que os dados forem coletados).

Já Gil (2002) e Marconi e Lakatos (2006) seguem a mesma linha de raciocínio de Bressan (2000) e Yin (2001), mas agrupam as fases da preparação do estudo de caso em quatro, quais sejam: (i) formulação do problema; (ii) definição da unidade-caso; (iii) determinação do número de casos; e (iv) elaboração do protocolo. Estas quatro fases serão detalhada a seguir.

5.1.1.1 Formulação do Problema

É a etapa inicial da pesquisa, sendo resultado, normalmente, de grandes reflexões a partir de uma revisão bibliográfica. O problema, neste caso, deve ser passível de ser analisado conforme um estudo de caso, respondendo às perguntas como?, por quê?, ou qual? (GIL, 2002).

No que se refere a este estudo de caso, o problema foi resultado da pesquisa bibliográfica. A questão a ser respondida com a coleta de dados é: quais são os elementos capazes de conduzir a formulação de uma estratégia do ponto de vista da mesoanálise? São os elementos oriundos dos modelos de competitividade? São os oriundos dos modelos de governança? São apenas os apresentados pelos pensadores de estratégia? São uma mescla de todos os modelos? São outros não citados na literatura, mas utilizados na prática?

Além disso, obtidos os elementos, quais são mais relevantes? Há sobreposição dos elementos propostos? Existe uma relação de causa-e-conseqüência entre os elementos? Qual a sua hierarquia? Todos os elementos são necessários? No momento de uma possível operacionalização de uma estratégia coletiva, quais elementos são críticos e prioritários? Há particularidades nos elementos?

Por fim, os elementos identificados como do conjunto são apenas no nível do arranjo de empresas, ou podem ser no nível das empresas isoladas? Até que

ponto a estratégia do grupo sobrepõe as estratégias individuais? O conjunto de elementos proposto é útil, relevante e viável para os arranjos produtivos?

5.1.1.2 Definição da Unidade-Caso

Refere-se a algo em um contexto definido, podendo ser uma família, um grupo social, uma organização, um conjunto de relações, um processo social, uma comunidade religiosa, um encontro de empresários, entre outros exemplos. Os critérios de seleção da unidade-caso variam de acordo com os propósitos da pesquisa. Dessa forma, há três modalidades de estudo de caso: os intrínsecos, em que o caso é o próprio objeto de pesquisa e o desejo do pesquisador é conhecê-lo em profundidade, os instrumentais, os quais são desenvolvidos para auxiliar determinado problema e o pesquisador os utiliza para alcançar determinados objetivos a partir deles, e os coletivos, em que busca-se estudar as características de uma população onde pode-se, a partir deles, aprimorar o conhecimento acerca do universo a que pertencem (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Para esta dissertação, utilizou-se estudo de caso instrumental, por entender-se que a unidade-caso é o meio para se obter conclusões acerca do problema estabelecido. A unidade-caso foi definida como sendo um arranjo produtivo, particularmente o arranjo vitivinícola gaúcho.

5.1.1.3 Determinação do Número de Casos

Os casos podem ser únicos ou múltiplos, dependendo do objetivo da pesquisa. Em casos particulares ou extremos, ou quando existe difícil acesso a vários casos (nesta hipótese, a pesquisa deve ser reconhecida como exploratória), utiliza-se um único caso; porém, quando existe possibilidade de tempo, recursos, disponibilidade, interesse e acesso, utilizam-se múltiplos casos, evitando vieses nas conclusões (YIN, 2001). Nesse sentido, utilizou-se um único caso para este estudo, pois o tempo de pesquisa e a complexidade de se avaliar mais de um arranjo produtivo foram restritivos. Além disso, pressupõe-se que os resultados deste estudo

de caso não sofreriam grandes alterações quando utilizados múltiplos estudos de casos a ponto de afetar significativamente as conclusões aqui obtidas.

5.1.1.4 Elaboração do Protocolo

Constitui-se no documento que contém o instrumento de coleta de dados e a conduta a ser adotada para a sua aplicação. É, pois, uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade de um estudo de caso (GIL, 2002). Ele deve incluir a visão global do projeto, informando os propósitos e cenários em que será desenvolvido, os procedimentos de campo, que envolvem acesso à organização ou informantes, materiais ou informações gerais sobre procedimentos a serem desenvolvidos, as questões que possibilitarão a coleta das informações, acompanhadas das prováveis fontes e a guia para a elaboração do relatório.

O protocolo de pesquisa foi desenvolvido em quatro etapas (Figura 36). Cada uma delas foi subdividida em passos, os quais representam ações (retângulos), ou preenchimento de pressupostos (losangos), todos separados por setas. As etapas I e II relacionam-se com a preparação da coleta de dados, ao passo que as etapas III e IV com a coleta de dados propriamente dita (em campo).

5.1.2 **Coleta de Dados**

Para a coleta de dados, muitas são as técnicas passíveis de serem utilizadas, como entrevistas (estruturadas ou não), observações (participantes ou não), questionários, entre outras. No que se refere a estudos de caso únicos, a vantagem do pesquisador está em pesquisar o fenômeno de vários ângulos – triangulação – dentro do seu contexto (OLIVEIRA et al., 2006).

Para este estudo, utilizou-se o método de estudo de caso único, com técnicas de entrevista individual semi-estruturada, entrevista em grupo e observação participante.

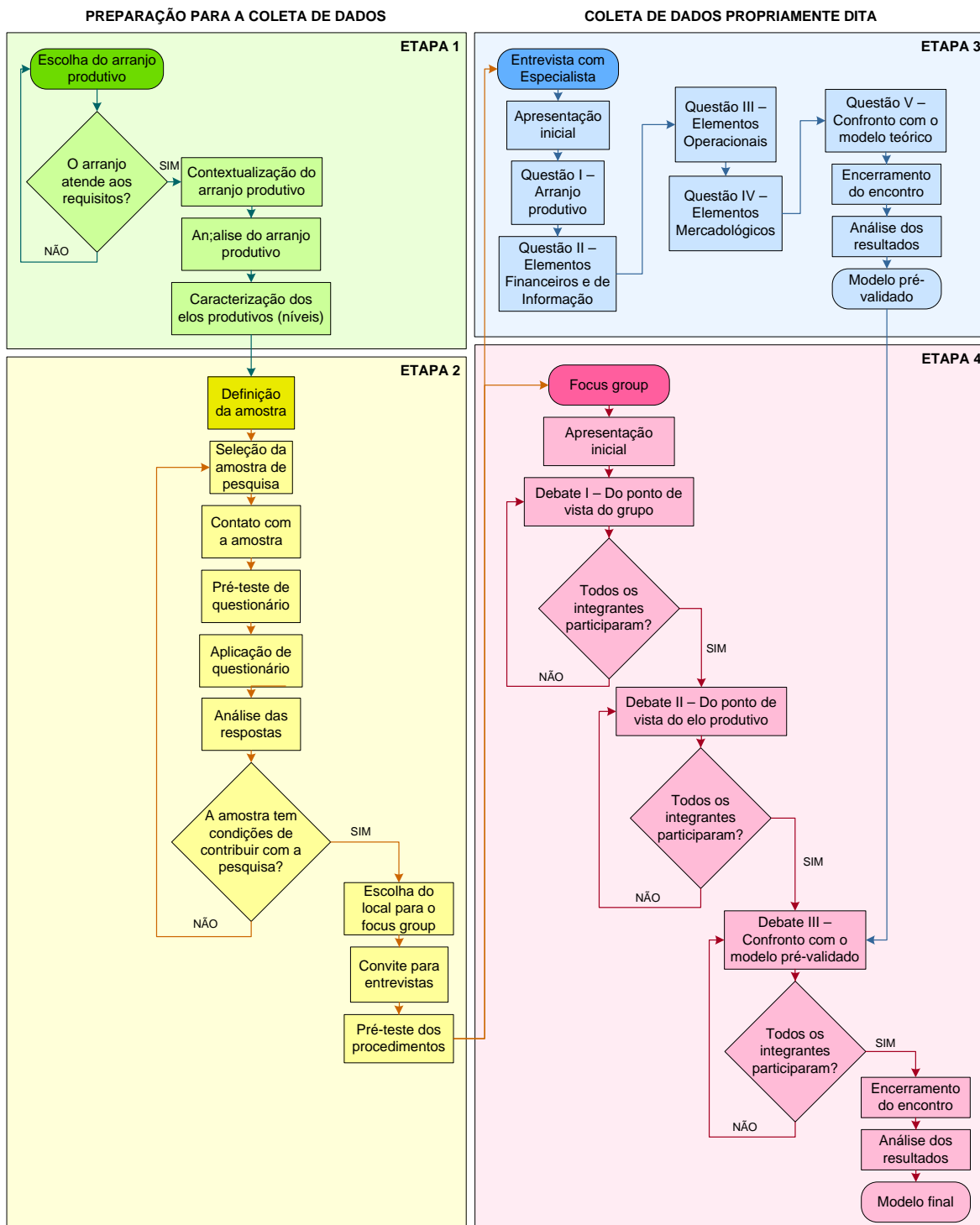


Figura 36 Protocolo da pesquisa de campo

Entrevistas são fundamentais em pesquisas qualitativas (ROESCH, 2005). “O objetivo primário de uma entrevista é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador” (ROESCH, 2005, p. 159). O

grau de estruturação de uma entrevista depende do objetivo do entrevistador. Em entrevistas semi-estruturadas, utilizam-se questões abertas para que o pesquisador possa compreender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador dá uma certa liberdade ao entrevistado de construir a sua perspectiva sem estar predeterminado como no caso de métodos quantitativos.

Além da entrevista individual, amplamente empregada nas pesquisas, a entrevista em grupo vem sendo utilizada com maior frequência nos estudos de caso. Esta técnica, também denominada de *focus group research*, começou a ser aplicada em pesquisas de mercado nos EUA, e hoje tem ganhado espaço na preferência dos pesquisadores quando o interesse é avaliar a reação de um grupo de pessoas a certas questões polêmicas, ou para validar as respostas de questionários quantitativos (RIBEIRO, 2003; ROESCH, 2005).

Grupos focados como entrevistas em grupo combinam elementos das abordagens de entrevista individual e observação participante de grupo. Em se tratando de um método de pesquisa, a reunião do grupo focado deve ser conduzida com rigor científico durante todo o processo de pesquisa, para projetar uma perfeita análise e interpretação dos dados (RIBEIRO, 2003).

Há três etapas para a realização do grupo focado, sugeridas por Ribeiro (2003), a saber: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. O planejamento é crítico para o sucesso dos grupos focados, pois dele resulta a elaboração das questões, a seleção dos participantes e o plano propriamente dito para a condução das reuniões. A etapa da condução consiste na moderação das sessões. E, por fim, a etapa de análise dos dados acontece após a realização das entrevistas, onde são realizadas as transcrições, o tratamento dos dados e a elaboração dos relatórios.

A etapa de planejamento inicia pela determinação do propósito da reunião, que deve ser definido a partir da organização dos pensamentos de maneira lógica e racional, e em seguida passa-se ao detalhamento de aspectos relacionados com sua realização, como: o número de sessões e os objetivos de cada uma, o local (dia, hora e infra-estrutura necessária), a forma de registro das informações, o moderador e os auxiliares, os participantes (número, perfil e forma de convite), as questões, as formas de análise das informações, etc. (RIBEIRO, 2003).

Em relação à etapa de condução do grupo focado, pode ser elaborado um guia de tópicos ou um roteiro de questões. Pode-se fazer um pré-teste no questionário, avaliando-se principalmente o vocabulário. Além disso, a principal diferença entre entrevista em grupo e entrevista individual é que na segunda sempre se sabe quem está falando. Por esta razão, quando se fala em grupos focados é muito importante pensar-se na forma de armazenamento das informações para posterior análise. A gravação pode ser a principal forma de obtenção dos dados, enquanto que a utilização de vídeo pode auxiliar a identificação de quem está falando. Um auxiliar pode ser interessante para anotações paralelas, fazendo com que se perca o mínimo de informação, além de funcionar como um observador externo (RIBEIRO, 2003).

Cada passo relatado de um grupo focado deve obedecer a um método sistemático a fim de garantir confiabilidade e validade aos dados coletados. A análise dos dados, terceira e última etapa de um grupo focado, pode servir para concluir um diagnóstico, identificar ações a serem tomadas, direcionar novos estudos ou simplesmente aprofundar o estudo. Pode-se utilizar técnicas para a análise como resumo etnográfico ou análise de conteúdo, por exemplo (RIBEIRO, 2003).

Grupos focados tornam-se semelhantes a outros métodos de coleta de dados qualitativos no quesito relatório, em virtude da inexistência de regras rígidas para sua confecção. Ambos contêm descrições, citações, resumos das discussões e tabelas, mapas ou esquemas, enfim todas as informações básicas obtidas durante a coleta e análise dos dados (RIBEIRO, 2003).

Neste trabalho, a etapa do planejamento do grupo focado, bem como da entrevista com um especialista, coincide, de acordo com o protocolo da pesquisa, com as etapas I e II. Já as etapas de condução das entrevistas individual e em grupo e análise dos dados encontram-se inseridas na etapa III e IV do referido protocolo, sendo abordadas no decorrer deste texto.

5.1.2.1 Preparação para a Coleta de Dados

Neste tópico serão apresentadas as etapas I e II do protocolo de pesquisa de campo, que antecedem a coleta de dados propriamente dita.

Etapa I – Escolha do arranjo produtivo

Para que esta pesquisa alcance seus objetivos de forma satisfatória, o arranjo produtivo deve atender aos seguintes requisitos:

- a) ser um arranjo passível de ser analisado do ponto de vista do mesonível, isto é, ser constituído sob forma de uma grande empresa virtual, capaz de competir com outros arranjos produtivos (outras empresas virtuais) de outros locais;
- b) apresentar as fases de um processo produtivo, desde a obtenção e processamento da matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente final;
- c) possuir uma entidade institucional neutra, que coordene o grupo de forma a alinhá-lo quanto às estratégias e aos objetivos de performance;
- d) localizar-se em uma região de fácil acesso, onde seja possível apreciar todas as etapas (elos) produtivas do arranjo.

O arranjo produtivo escolhido para a coleta de dados foi o arranjo vitivinícola do Rio Grande do Sul. De acordo com Souza (2002), o arranjo vitivinícola gaúcho, especialmente o de vinhos finos, pode ser analisado de forma sistêmica, possibilitando responder a questões relacionadas à concorrência e a opções estratégicas das firmas, bem como ao processo distributivo entre os agentes econômicos.

O mesmo autor analisou a cadeia produtiva de vinhos finos do estado do Rio Grande do Sul em um momento anterior, compreendendo seu ambiente e estrutura, subdividindo-a em cadeia principal e auxiliar, e detalhando cada um dos seus elos de produção. Como resultado, Souza (2002) expõe que há, na Serra Gaúcha, todas as etapas para a produção dos vinhos finos, desde o plantio da uva até a entrega do vinho engarrafado ao cliente final. Ainda, o autor destaca a presença de seis entidades de classe, a saber: Associação Gaúcha de Vinicultores (AGAVI), Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO), Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), Sindicato das Indústrias do Vinho do Rio Grande do Sul (SINDIVINHO) e a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA).

A etapa I é formada por três passos, os quais dão subsídios para a seleção da amostra de pesquisa.

1.1) Contextualização do arranjo produtivo: o arranjo produtivo deve ser compreendido quanto ao seu ambiente, suas operações internas, sua localização, seus fornecedores, seus recursos, seu mercado consumidor, seus concorrentes e às forças externas que exercem influência sob suas atividades. Esta contextualização pode ser feita a partir de pesquisa bibliográfica, análise de documentos ou entrevistas. Como já foram desenvolvidas muitas pesquisas sobre a cadeia vitivinícola gaúcha, os resultados foram obtidos a partir de pesquisa bibliográfica.

O cultivo da videira para a produção de vinho é uma das atividades mais antigas da civilização (WIKIPÉDIA, 2006). Evidências indicam que esta atividade começou na região do Egito e da Ásia Menor durante o período neolítico. Mais tarde, as vinhas se espalharam para os outros continentes junto com as colonizações, especialmente na Europa, nas Américas do Norte (Estados Unidos), do Sul (Argentina, Brasil e Chile) e na África (África do Sul) (FABRÍCIO, 2004). Segundo o autor, as primeiras videiras chegaram às Américas através de Cristóvão Colombo, em sua segunda viagem às Antilhas no ano 1523, e posteriormente se espalharam para o México e sul dos Estados Unidos na América do Norte e colônias espanholas na América do Sul.

No Brasil, as vinhas chegaram em 1532, trazidas por Martin Afonso de Souza da ilha da Madeira, e foram plantadas inicialmente na Capitania de São Vicente – hoje estado de São Paulo (FABRÍCIO, 2004). Mais tarde, as vinhas foram plantadas nos estados da Bahia e de Pernambuco, sendo Brás Cubas o responsável pela produção do primeiro vinho a partir do solo brasileiro, em 1551, na cidade de Pitatininga-SP.

Graças aos missionários jesuítas, que consideravam o vinho fundamental na celebração das missas cristãs, as videiras se espalharam pelo continente americano. Em 1626, a cultura das videiras chegou ao Rio Grande do Sul, trazida pelo espanhol Roque Gonzáles de Santa Cruz, à então redução jesuítica de São Nicolau, pertencente, na época, aos Sete Povos das Missões. A partir daí, a videira passou a ser cultivada em várias regiões do estado: em 1813, próximo à Rio Pardo, por Manoel Macedo de Brum; em 1824, na mesma região, por imigrantes alemães, os

quais passaram a cultivar uma variedade de uva comum, conhecida como Isabel (*vitis labrusca*), cuja procedência é americana ou híbrida e deriva os denominados vinhos de consumo corrente, responsáveis por 80% da produção nacional; em 1840, na região de Rio Grande, Thomas Messiter recebeu de José Marques Lisboa – Washington/EUA – a variedade Isabel; em 1875, na região do Vale do Caí, colonizadores italianos trouxeram videiras européias, as chamadas viníferas, ou uvas finas (*vitis vinífera*), que não se adaptaram devido ao clima, fazendo com que este povo passasse, também, a produzir a videira Isabel (FABRÍCIO, 2004).

Desde a chegada dos italianos às áreas de planalto (os alemães já haviam ocupado a planície), a região do Vale do Caí vem prosperando. Primeiro foi o núcleo de colonização de Nova Milano, formado em 1875. Na mesma época, formaram-se outros núcleos, como: a Colônia de Caxias (Fundos de Nova Palmira), que tornou-se, em 1884, o 5º distrito da Paz do município de São Sebastião do Caí, e em 1890, município independente; Princesa Dona Isabel, passando, em 1884, a pertencer ao município de São João do Montenegro, e tornando-se o município de Bento Gonçalves em 1890; e Conde D’Eu, que também em 1884 passou a pertencer ao município de São João do Montenegro, em seguida tornou-se distrito de Bento Gonçalves em 1890, emancipando-se sob o nome de Garibaldi em 1900 (PELLANDA, 2006).

Com o progresso, tudo aquilo que era produzido artesanalmente para a subsistência dos colonizadores passou a ser comercializado nos centros urbanos maiores, através de rodovias, ferrovias e hidrovias. Na década de 1930, foram estabelecidas algumas exigências legais e sanitárias para a produção do vinho, criando-se, nesse momento, condições necessárias para o surgimento de novas atividades econômicas. A policultura (milho, feijão, batata, queijo, salame, vinho, entre outros), que caracteriza a região até essa época, dá espaço à indústria de transformação em Caxias do Sul, e à agroindústria vinícola em Bento Gonçalves e Garibaldi (PELLANDA, 2006).

Nos anos seguintes, a produção vitivinícola na região cresce, e nas décadas de 70 e 80 começa-se, novamente com o cultivo das videiras européias, das quais derivam os vinhos finos, responsáveis por 90% da produção mundial, sendo cabernet sauvignon, merlot, pinot noir, moscatochardonnay e riesling itálico as mais cultivadas no Brasil (PROTAS et al., 2002). A Serra Gaúcha passa, então, a produzir

vinhos de melhor qualidade, tornando-se a maior produtora nacional de uvas, vinhos de mesa, vinhos finos e espumantes.

Hoje, a viticultura brasileira ocupa uma área aproximada de 73.877 ha, situando-se entre o paralelo 30°S (estado do RS) e o paralelo 9°S (nordeste do país). O Rio Grande do Sul é detentor de 57,46% desta área de cultivo, sendo seguido pelos estados de São Paulo, com 16,66%, e do Paraná, com 7,85%. Os restantes 18% dividem-se, em ordem, entre os estados de Santa Catarina, Pernambuco, Bahia e Minas Gerais (MELLO, 2006).

De toda a produção gaúcha de uvas, mais de 80% é destinada às uvas comuns, aproximadamente 18% às uvas finas e em torno de 2% às uvas de consumo *in natura* (MELLO, 2006). A principal região produtora é a microrregião 016 – Caxias do Sul, também conhecida como Serra Gaúcha. Situa-se a nordeste do estado, com 600 a 800 metros de altitude, precipitação média anual de 1.700 mm, temperatura média de 17,2 °C e umidade relativa média do ar de 76% (PROTAS et al., 2002). Nela, aproximadamente 97% da produção *vitis vinífera* está concentrada em 12 dos 28 municípios constituintes da mesma. A Tabela 1 apresenta os dados de produção de *vitis vinífera*, produção total de uvas e o percentual de viníferas nestes 12 municípios, no ano de 2000.

Tabela 1 Produção de *Vitis vinífera*, produção total de uvas e percentual de viníferas produzidas em 2000

Município	Produção média de viníferas (ton / ano)	Produção total (ton / ano)	% de viníferas sobre a produção total do município
Bento Gonçalves	21.672	106.653	20,32
Farroupilha	13.989	61.034	22,92
Monte Belo do Sul	10.217	36.689	27,84
Garibaldi	5.481	55.140	9,94
Flores da Cunha	3.566	89.823	3,97
Santa Tereza	2.109	10.848	19,44
Caxias do Sul	2.071	63.140	3,28
Cotiporã	1.080	9.022	11,97
São Valentin do Sul	1.064	2.345	45,36
Nova Roma do Sul	937	7.320	12,80
Veranópolis	859	5.883	14,60
Nova Pádua	658	23.840	2,76
Total	63.703	471.737	13,50

Fonte: Fabrício (2004, p. 34).

As propriedades produtoras da Serra Gaúcha, conforme Protas et al. (2002), são, em geral, pequenas, com média de 15 ha de área cada, sendo cerca de 2,5 ha tomados por vinhedos. Dispõem, normalmente, de mão-de-obra familiar, em torno de

quatro pessoas por propriedade, e caracterizam-se pelo trabalho pouco mecanizado, devido à topografia acidentada do local. A densidade de plantio é de 1.600 a 3.300 mudas por hectare, predominando o sistema de condução por latada ou pérgola (horizontal). Produz-se entre 18 e 30 toneladas por hectare por ano, dependendo da cultivar, das práticas vitícolas e da safra. Há nesta região cerca de 14.000 propriedades rurais vitivinícolas e em torno de 340 estabelecimentos vinícolas (indústrias e engarrafadoras), dos quais aproximadamente 110 produtores de vinhos finos.

Além da Serra Gaúcha, há outras duas regiões importantes no estado: a região da Campanha Central, destacando-se o município de Santana de Livramento, e a região da Campanha Meridional e Serra do Sudeste, em que os municípios de Bagé, Candiota, Encruzilhada do Sul e Pinheiro Machado são os principais pólos produtivos (PROTAS et al., 2002). Nestas duas regiões, há investimentos de empresas vinícolas em grandes áreas, empregando capital intensivo tanto em mecanização como em contratação de mão-de-obra especializada para a produção de uvas finas.

Em termos nacionais, a produção de uvas tanto para consumo quanto para processamento tem avançado. Segundo Mello (2006), no ano de 2005 foram produzidas no país 1.246.071 t de uvas, sendo 44,19% da produção destinada à elaboração de vinhos, sucos, destilados e outros derivados. Dada a característica da cultura geradora de emprego e renda, particularmente para a pequena propriedade, tem havido grandes investimentos na viticultura. A Tabela 2 ilustra o crescimento em termos de área de cultura da uva dos anos de 2004 para 2005 nos estados brasileiros.

Tabela 2 Área plantada de videiras no Brasil

Estado	Área em 2004 (ha)	Área em 2005 (ha)	Incremento (%)
Santa Catarina	3.949	4.224	6,96
Rio Grande do Sul	40.351	42.449	5,20
São Paulo	11.990	12.306	2,64
Minas Gerais	917	934	1,85
Pernambuco	4.692	4.742	1,07
Bahia	3.407	3.422	0,44
Paraná	5.794	5.800	0,10
Brasil	71.100	73.877	3,90

Fonte: adaptado de Mello (2006)

Destacando-se a comercialização de vinhos, sucos e derivados, não há estatísticas nacionais para análise; porém, pode-se basear nos dados do Rio Grande do Sul, por este estado ser responsável por mais de 90% da produção brasileira (MELLO, 2006). Nota-se, pela Tabela 3, que tem havido um crescimento neste mercado, e que existe tendência de crescer ainda mais, pois o consumo *per capita* apresentado pela Tabela 4 tem ascendido ano-a-ano.

Tabela 3 Comercialização de vinhos, sucos e derivados do Rio Grande do Sul

Produto	2002 (l)	2003 (l)	2004 (l)	2005 (l)
Vinho de mesa (elaborado com uvas americanas e híbridas)	227.447.392	217.082.959	225.370.322	271.248.493
Tinto	181.274.195	179.225.328	186.598.797	227.987.457
Rosado	8.434.812	6.945.806	5.477.846	3.562.059
Branco	37.738.385	30.911.825	33.293.679	39.698.976
Vinho especial (corte de vinho de mesa e vinho fino de mesa;)	270.364	205.269	66.990	285.994
Tinto	258.412	87.544	51.825	278.339
Rosado	0	0	0	0
Branco	11.952	117.725	15.165	7.655
Vinho fino de mesa (elaborado a partir de cultivares <i>Vitis Vinifera</i>)	25.438.750	23.293.171	19.864.478	22.306.004
Tinto	12.109.658	12.559.693	10.859.722	13.335.767
Rosado	650.263	579.724	390.370	472.971
Branco	12.678.829	10.153.754	8.614.386	8.497.265
Espumante	3.741.548	4.204.240	4.813.838	5.705.224
Espumante moscatel	525.996	594.044	691.059	1.071.448
Suco de uvas integral	9.140.897	7.496.195	8.803.831	14.675.316
Suco de uvas concentrado	82.496.010	76.233.255	96.101.615	116.109.494
Outros derivados	23.195.989	21.130.535	40.107.837	39.757.825
Total	372.256.946	350.239.668	395.819.970	471.159.798

Fonte: adaptado de Mello (2006)

Tabela 4 Consumo per capita de vinhos, sucos e uvas no Brasil

Produto	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Vinhos (l)	1,89	1,81	1,71	1,68	1,76	2,01
Suco de uva (l)	0,33	0,35	0,34	0,39	0,37	0,54
Uvas de mesa (kg)	2,32	3,42	3,42	3,39	3,52	3,54
Uvas secas (kg)	0,09	0,10	0,08	0,08	0,09	0,09

Fonte: adaptado de Mello (2006)

A participação de vinhos finos na comercialização total do setor (Tabela 3) apresentou queda entre os anos de 2002 e 2004. Isso pode ser reflexo de vários fatores: (i) o aumento da competitividade devido à abertura da economia brasileira ao exterior, pois estima-se que para cada duas garrafas de vinho fino consumidas no país, mais de uma é importada; (ii) a tributação sobre os produtos nacionais, que nos principais países concorrentes – Argentina, Chile e Uruguai – é de 17%, 20% e 22%

respectivamente, no Brasil é de 42% do preço ao consumidor, tornando o produto brasileiro muito caro; (iii) há consumidores que aliam o fato de consumir produtos importados a *status*, preferindo estes aos produtos nacionais (FABRÍCIO, 2004).

Em contrapartida, a comercialização de vinhos comuns se manteve constante no período de 2002 a 2004, apresentando incremento considerável em 2005. Isso pode estar relacionado com o preço acessível do produto ou com a preferência dos consumidores por produtos tipo colonial (FABRÍCIO, 2004).

Os estados brasileiros que mais consomem vinho são os do sudeste e sul, devido à colonização européia, ao clima mais frio e à situação econômica mais desenvolvida (MELLO, 2002). Os estados do norte e nordeste, devido ao clima tropical, consomem mais cerveja que vinho. Todavia, um brasileiro em média consome, anualmente, 0,5 litro de vinho fino e 1,5 litro de vinho comum.

Como visto anteriormente, há cultivo de videiras em todos os continentes. A Europa destaca-se pela tradição e qualidade de suas uvas, detendo cerca de 60% de toda a área mundial de viticultura. O consumo médio em 1999 foi de 34 litros *per capita*, enquanto que em outros países também consumidores de vinho foi de aproximadamente 10 litros. Dentre os principais países europeus, a França, a Itália, a Espanha e a Alemanha são os maiores produtores (FABRÍCIO, 2004; SLUZZ; PADILHA, 2006).

Na França, a vitivinicultura é de grande expressão, e ela é o maior produtor e consumidor mundial de vinhos. Há produtos franceses que carregam em seu nome a localidade e região em que foram produzidos, como uma forma de garantia de valor agregado. A região de Champagne e a cidade de Cognac são as mais conhecidas. Já a Espanha possui a maior área cultivada com videiras no mundo, sendo o terceiro produtor de vinhos. A Itália, por sua vez, é o maior exportador em volume de vinhos, e é o segundo maior produtor e consumidor de vinhos, perdendo apenas para a França. Finalmente, a Alemanha é o maior importador de vinhos do mundo, não apresentando alto consumo *per capita* se comparado aos outros países europeus em função da sua tradição cervejeira (FABRÍCIO, 2004).

Na América, as videiras também são cultivadas em vários locais. Os Estados Unidos apresentam a maior área cultivada, produzindo vinhos comuns na costa leste e finos na oeste, com destaque para o estado da Califórnia. São o maior produtor, consumidor, exportador e importador de vinhos do continente americano. Já na

América Latina, a Argentina, o Chile, o Brasil e o Uruguai são os países mais representativos na vitivinicultura. A Argentina possui a menor importação, porém, possui a maior área cultivada, maior produção e o maior consumo de vinhos (em torno de 40l/habit/ano). Sua produção é toda de uvas viníferas, concentrando-se nas regiões de Mendoza e San Juan. O Chile apresenta a maior exportação de vinhos, exportando para a Europa, América do Norte e América do Sul, destacando-se pela qualidade superior da sua produção. O Uruguai destaca-se pelo alto consumo *per capita*, cerca de 32 litros por ano, e a vinicultura representa 14% da sua produção agrícola. Finalmente, o Brasil é o maior importador de vinhos da América Latina, possuindo o terceiro menor consumo *per capita* do continente, sendo considerado, devido ao seu tamanho, um grande mercado a ser explorado (FABRÍCIO, 2004).

No continente africano, asiático e na Oceania, a vitivinicultura não é tão acentuada. A África do Sul é considerada a mais recente produtora de vinhos, com grande potencial de exportação, principalmente para a Europa. A Austrália também vem incrementando a sua produção, e apesar do seu clima quente, apresenta alto consumo *per capita*. Por fim, o Japão, após a Segunda Guerra Mundial, começou a se interessar pela produção de vinhos, e está aumentando a sua produção nacional e importação nos últimos anos (FABRÍCIO, 2004).

1.2 Análise do arranjo produtivo: deve-se efetuar a análise da cadeia produtiva para que haja um melhor entendimento dos fatores que comprometem a sua competitividade. Neste passo, deve-se proceder ao mapeamento da cadeia, compreendendo todas as suas etapas produtivas, desde a matéria-prima bruta até o produto acabado. A análise deve ser feita sob a perspectiva de cadeia produtiva, podendo advir de pesquisa bibliográfica, análise de documentos ou entrevistas com pessoas pertencentes ao setor.

O mapeamento da cadeia produtiva dos vinhos finos do Rio Grande do Sul foi conduzido por Souza (2002). O autor analisou a cadeia identificando todos os elos produtivos, seus pontos fortes e fracos e, como consequência, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento para aumentar sua competitividade. A Figura 37 ilustra o mapeamento completo da cadeia produtiva de vinhos finos do Rio Grande do Sul. Nela, pode-se observar a cadeia produtiva principal, formada por oito elos produtivos, e a cadeia auxiliar, constituída de sete

elos de fornecedores; as setas representam as relações diretas e de dependência na cadeia principal, enquanto que os números representam como a cadeia auxiliar suporta a principal e em que níveis. Ainda, os elos principais (elipses) e os auxiliares (retângulos) que possuem seu preenchimento com riscos verticais são apontados por Souza (2002) como pontos fracos do arranjo produtivo.

1.3 Caracterização dos elos do arranjo produtivo: todos os elos produtivos do arranjo devem ser caracterizados quanto às suas operações e tamanho. A caracterização pode ser feita a partir de pesquisa bibliográfica, observação, análise de documentos ou entrevistas.

Os elos 1, 2 e 3 são dos produtores da matéria-prima – uvas para consumo *in natura* e para vinhos finos. Nesse sentido, são eles os responsáveis principais pela qualidade dos produtos acabados, destinados ao consumidor final. Nota-se que, no caso desta cadeia produtiva, há produção de uvas para consumo (elo 2), porque o Brasil, juntamente com o Uruguai, permite que vinhos finos não sejam necessariamente oriundos de uvas finas, podendo ter em sua composição uvas comuns (FABRÍCIO, 2004). Na região da Serra Gaúcha, há cerca de 14.000 propriedades envolvidas com a produção de vinhos, dos quais em torno de 30% produzem matéria-prima para vinho fino (GUSMÃO, 2004).

Os elos 4 e 5 correspondem aos produtores de vinhos e derivados, seja a partir de uvas finas ou comuns. O foco do trabalho está nas uvas viníferas, isto é, nos vinhos finos, pois são estes os de maior valor agregado e os capazes de competir internacionalmente pela sua qualidade. Há na Serra Gaúcha em torno de 110 produtores de vinhos finos dos 400 existentes. Muitos dos produtores de vinhos também são produtores das uvas e comerciantes. São, em grande parte, pequenas e médias empresas, conhecidas como cantinas (SOUZA, 2002).

A comercialização de grande parte da produção de vinhos finos se dá através dos elos 6 e 7, sendo pequenas as vendas diretas realizadas pelas vinícolas (SOUZA, 2002).

O consumidor final – elo 8 – deveria ser o objetivo principal de todos os elos da cadeia produtiva, pois ele é o responsável pela escolha do produto no momento da aquisição, e quanto mais informado e seguro estiver, melhor será a sua decisão de compra (SOUZA, 2002).

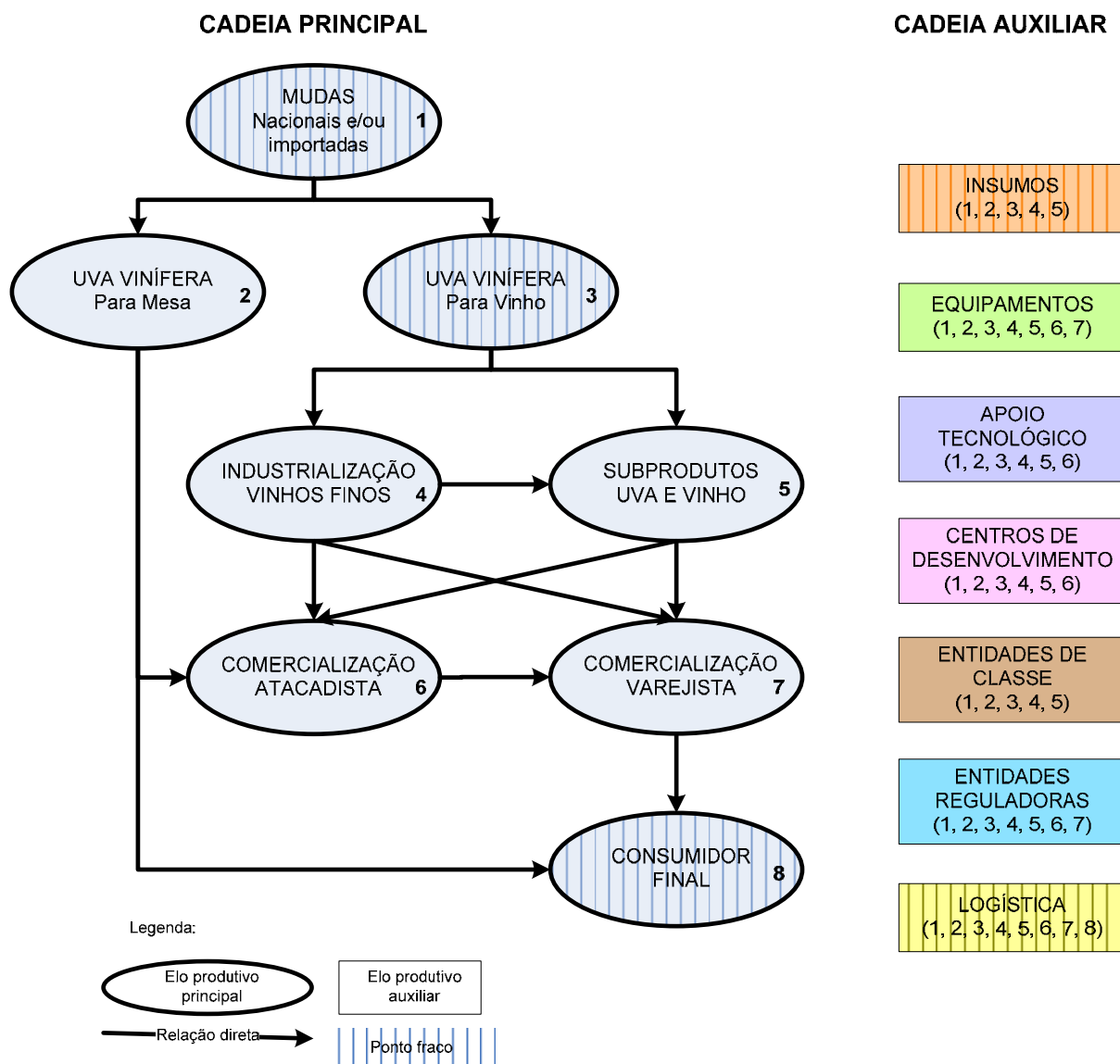


Figura 37 Estrutura geral da cadeia vitivinícola dos vinhos finos do Rio Grande do Sul
 Fonte: Souza (2002).

Os elos secundários não seguem uma ordem lógica, podendo cada um deles relacionar-se com vários elos principais, conforme seja necessário seu suporte. Destacam-se os fornecedores de insumos (viveiros de mudas, usinas de açúcar, empresas de fertilizantes, de rolhas, de garrafas, de análise bioquímica, etc.), fornecedores de equipamentos (principalmente para os produtores de uva, de vinho e de derivados), entidades reguladoras que atuam, basicamente, sobre produtores de uva, de vinho e de derivados (destacando-se o Ministério da Agricultura, Abastecimento e da Reforma Agrária, a Secretaria Estadual de Agricultura e do Abastecimento e o Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO),

entidades e organizações de apoio tecnológico (destacando-se a EMBRAPA e a EMATER), centros de desenvolvimento de recursos humanos e da agroindústria (destacando-se a Escola Agrotécnica Federal Juscelino Kubitschek de Oliveira), entidades de classe (destacando-se a Associação Brasileira de Enologia – ABE, Associação Gaúcha de Vinicultores – AGAVI, Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul – FECOVINHO, Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN, Sindicato das Indústrias do Vinho do Rio Grande do Sul – SINDIVINHO e a União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA), além das empresas de apoio logístico (transportadores e operadores logísticos).

Protas (2005), a partir da análise consolidada da cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul, realizada em um trabalho recente de planejamento estratégico para o setor, aponta alguns pontos fortes e fracos do arranjo, bem como sugere alguns projetos de melhoria, o que pode auxiliar no conhecimento da cadeia. Sua análise encontra-se na Figura 38.

Etapa II – Definição da amostra de pesquisa

A amostra deve ser definida de forma não-probabilística, utilizando-se a técnica de amostragem por tipicidade. Neste caso, julga-se necessário que a amostra atenda aos seguintes pressupostos:

- a) ter representatividade da população a que ela pertence. Neste caso, a amostra, para a entrevista individual, deve possuir conhecimento do setor de estudo e do assunto da pesquisa. Já no caso do grupo focado, a amostra deve conter pelo menos um integrante de cada elo da cadeia principal, em função das várias etapas do processo produtivo, e pelo menos 2 integrantes de quaisquer dos elos da cadeia auxiliar, pois estes relacionam-se com praticamente todos os elos da cadeia principal simultaneamente;
- b) ser compatível com a técnica adotada para a coleta dos dados. Para esta pesquisa, os dados serão coletados a partir de entrevista individual e em grupo focado (*focus group*), a qual, segundo Ribeiro (2003), deve conter de 8 a 12 participantes, para que o grupo não seja pequeno

demais, dominado por uma única idéia, e nem grande demais, impedindo que todos se expressem; e

		AMBIENTE INTERNO	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse renovado pelo vinho e espumantes no mercado nacional - Enólogos qualificados - Início da consciência por qualidade, mudança cultural no setor - Geografia favorável para o enoturismo - Concentração do pólo vitivinícola, facilitando parcerias, difusão de inovações e a logística de produção - Existência de infra-estrutura de centros de pesquisa, laboratório de enologia, assistência técnica e treinamento - Boa capacitação setorial e crescente experiência na organização de feiras comerciais, divulgação de produtos e região - Acumulação crescente de capacitação dos agentes na organização de consórcios de exportação de produtos vitivinícolas. - Diversidade edafo-climática proporcionando diversidade de vinhos - Processos de indicação geográfica em curso - Capacidade de reação na competição com os vinhos importados - Disponibilidade de terras em abundância em outras regiões produtoras do RS 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto potencial de crescimento do mercado interno - Empreendedorismo e surgimento de pequenas cantinas proporcionando diversidade de produtos - Intensificar exploração da imagem do produto nacional e gaúcho - Esforços associativos para exportar em volumes mais significativos - Venda em recipientes menores que os tradicionais - Ampliar difusão de produtos e marcas no mercado nacional - Venda em novos canais - Quebrar a sazonalidade do consumo - Explorar as condições favoráveis ao enoturismo - Qualificar a estratégia de promoção e divulgação - desenvolver fundos de marketing - Promoção dos aspectos saúde-prazer do vinho - Promoção da educação do consumidor de forma ampla no Brasil - Explorar/estimular a criação de identidades regionais - Desenvolver um programa amplo de enoturismo - Ampliar atuação articulação de campanhas em restaurantes e pontos de consumo
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da concentração das vendas pelos varejistas - Diminuição do poder aquisitivo do consumidor brasileiro - Setor pequeno face a estrangeiros gigantes - Subsídio nos países de origem para os importados - Restrições ao consumo por ser bebida alcoólica - Proliferação e redução do preço das bebidas alternativas - Protecionismo dos países produtores em defesa de seu patrimônio sócio/político/econômico - ALCA E MERCOSUL - falta de disciplina e regulamentação na importação - Desenvolvimento de produtos alternativos, de baixa qualidade, em todos os segmentos da cadeia produtiva. - Ausência de um programa de organização da concorrência e combate à fraude e concorrência desleal. - Importância crescente de private labels – varejo domina marcas de produtos ofertados pelo setor - Excesso de produção mundial podendo levar à queda sistemática de preços - Surgimento de novos polos vitivinícolas fora do Rio Grande do Sul, com algumas vantagens comparativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brasil não é reconhecido como país vinícola (imagem-país) - Qualidade da matéria-prima deficiente (possível exceção para espumantes) - Variabilidade e inconsistências na qualidade dos produtos - Problemas contratuais nas relações entre viticultores e vinicultores - Falta de fiscalização ativa dos vinhos, sobretudo fora do RS - Ausência de uma cultura de consumo regular e moderado nas refeições - Vinho ainda não é considerado legalmente como alimento (nem visto como tal pelo consumidor) - Barreiras às exportações - Crédito não adequado às especificidades da atividade (ciclo longo) - Falta promoção do vinho brasileiro, no país e no exterior - Oligopólio dos fornecedores de garrafas e dependência de importação em alguns insumos. - Baixa escala e condições edafoclimáticas desfavoráveis em certos segmentos, elevando custos de produção. - Falta de uma identidade / tipicidade própria dos produtos - Pequena importância do segmento na economia nacional - Elevada carga tributária - Pouca união da cadeia produtiva em ações estratégicas de competição e organização da concorrência. - Verba de comunicação reduzida para promover aumento do consumo - Falta de Lobby / poder político do setor - Falta de uma política efetiva de reconversão dos vinhedos - Poder e concentração dos canais de distribuição - Falta de um sistema organizado de comercialização anual da uva - Pequeno módulo de produção vitícola - Falta de estrutura de logística e distribuição

Figura 38 Principais aspectos da análise da cadeia de vinhos finos gaúcha

Fonte: Protas (2005).

- c) ser composta de pelo menos um especialista de cada assunto: estratégia e mesoambiente, para minimizar vieses nos resultados, os quais devem contribuir para o desenvolvimento empresarial mas também científico.

A definição da amostra se dá a partir da análise do arranjo produtivo, feita na Etapa I. Observando seu mapeamento, pode-se estabelecer quantos integrantes vão compor a amostra, passando-se, então, para a sua seleção: primeiro dos oito passos desta etapa da pesquisa.

2.1 Seleção da amostra de pesquisa: a partir da definição da amostra da pesquisa, procede-se à sua seleção. Para tal, é importante que se conheça quais são as empresas integrantes de cada um dos elos produtivos e seu grau de participação (produção), bem como o consumidor final. Neste passo, pode-se recorrer a publicações ou a entidades de classe para coletar estes dados.

Por meio de indicação de alguma entidade de classe do setor, pode-se selecionar a amostra para a entrevista individual. A partir disso, com base no conhecimento das empresas, deve-se selecionar potenciais participantes do *focus group*, considerando como fundamental a representatividade de cada empresa do seu âmbito de atuação. Isso pode garantir maior confiabilidade dos dados e melhor generalização às demais empresas da cadeia produtiva dos resultados da pesquisa. Assim, deve-se pré-selecionar 20 integrantes: 2 empresas de cada um dos 7 elos produtivos principais, 2 consumidores finais representando o elo 8 e 4 empresas dos elos secundários. Adicionalmente, deve-se selecionar 4 especialistas: 2 sobre o tema de estratégia e 2 sobre mesocompetição. Do total dos 24 integrantes pré-selecionados, devem ser escolhidos 12 para a participação efetiva no *focus group*, com base na análise dos questionários e no julgamento do pesquisador quanto à melhor adequação.

Este trabalho contou com a ajuda da Associação Brasileira de Enologia – ABE, localizada no município de Bento Gonçalves. Através de sua indicação, foi possível selecionar a amostra para a entrevista individual: um consultor de negócios empresariais, com enfoque no setor vitivinícola e conselheiro de uma empresa vinícola localizada na Serra Gaúcha, especializada em vinhos finos.

Além disso, houve a colaboração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves – CEFETBG – para a pré-seleção das empresas com potencial de participação no *focus group*. Elaborou-se uma lista com 30 nomes de empresas, 19 delas representativas dos elos 2 ao 8 da cadeia principal e 11 de grande parte dos elos da cadeia auxiliar. O elo 1 da cadeia principal não foi

considerado em virtude da grande maioria das mudas serem importadas de outros países.

Para a seleção dos especialistas, a pesquisadora buscou nomes de outros pesquisadores do assunto em estudo, autores de trabalhos já consultados durante a etapa da pesquisa bibliográfica.

2.2 Contato com a amostra selecionada: após a pré-seleção da amostra, deve-se efetuar o contato por telefone ou pessoalmente, conforme indicação da entidade de classe que forneceu os dados. Neste momento, deve haver a identificação do pesquisador, apresentação da pesquisa e dos seus objetivos e a verificação da disponibilidade do contatado em colaborar com a pesquisa. Se houver interesse e disponibilidade, faz-se a aplicação do questionário.

Neste passo, efetuou-se o contato telefônico com todas as empresas da lista. Todavia, praticamente todos os nomes indicados referiam-se a cargos de diretoria ou mesmo os donos das empresas, o que inviabilizou o contato direto com as pessoas, exceto em 2 casos. Assim, os contatos foram feitos com pessoas intermediárias, como recepcionistas e secretárias, as quais direcionaram o contato para correio eletrônico. Dos 30 nomes listados, 2 contatos foram feitos diretamente via telefone, 17 diretamente via correio eletrônico, 8 por meio de intermediários e 3 não foi possível efetuar o contato, porque o telefone ou o endereço eletrônico não conferiam. O texto enviado às pessoas pode ser observado no APÊNDICE B.

Todos os contatos foram efetuados em um período de 4 dias, e apenas 1 dos 27 contatados afirmou não ter interesse em participar da pesquisa.

2.3 Pré-teste de questionário: deve ser enviado à amostra contatada e que mostrou interesse em colaborar com a pesquisa um questionário, que busca garantir a homogeneidade quanto ao nível de conhecimento do arranjo produtivo e da visão gerencial das pessoas que participarão do *focus group*.

Há dois questionários: um para os participantes do arranjo produtivo (APÊNDICE C) e outro para os especialistas (APÊNDICE D). Em geral, busca-se, através das respostas dos questionários, identificar o perfil dos respondentes, sua área de atuação e o seu nível de conhecimento, verificando a adequação destes na participação do *focus group*.

Contudo, os questionários devem ser testados antes do seu envio aos participantes, garantindo a coerência da linguagem utilizada bem como a reflexão das respostas no que efetivamente se deseja saber. Recomenda-se que o pré-teste seja realizado com uma pequena amostra, com características semelhantes às da amostra real para se obter os melhores resultados.

O pré-teste foi realizado com 2 pessoas, 1 do setor, com conhecimento dos termos específicos, e outra da área acadêmica, porém sem conhecimento dos termos específicos e do assunto em questão. Buscou-se, com isso, identificar incoerências no texto e nas perguntas, além da facilidade de compreensão e de resposta ao questionário, uma vez que este foi enviado por meio eletrônico. Observou-se, portanto, que os questionários estavam coerentes e adequados, sendo feitas algumas sugestões de melhoria, as quais foram incorporadas antes de sua real aplicação.

2.4 Aplicação de questionário: após a certificação de que os questionários ao serem respondidos darão subsídios para a seleção efetiva da amostra, deve-se encaminhá-los a todos que se mostraram solidários e interessados em colaborar com a pesquisa.

Foram enviados 26 questionários para empresas, todos por correio eletrônico, e 4 questionários para especialistas. Foi solicitada a todos a confirmação de leitura além de serem enviados com cópia para o CEFETBG, e nenhuma das 30 mensagens enviadas retornaram sem que estivessem sido recebidas (mensagem não enviada).

2.5 Análise das respostas: as respostas devem ser analisadas procurando homogeneizar o perfil do grupo que participará da entrevista focada. Deve-se garantir que os participantes tenham capacidade de responder às questões e nível de conhecimento para contribuir com o debate, valorizando os resultados da pesquisa. Além disso, os questionários podem facilitar a convergência de datas e horários para a realização do *focus group*.

Dos 26 questionários enviados às empresas, apenas 6 foram respondidos e encaminhados à pesquisadora, e apenas 1 dos 4 enviados aos especialistas teve retorno. Devido ao baixo índice de respostas, os questionários foram re-enviados às

20 empresas e aos 3 especialistas que não os responderam. Com esta segunda tentativa, mais 5 empresas e 1 especialista colaboraram, totalizando, dessa forma, 11 questionários de empresas e 2 de especialistas para serem analisados.

Em relação às respostas das empresas, apenas 2 pessoas apresentavam a idade inferior a 50 anos, e apenas 1 era do sexo feminino. Todos os respondentes ocupavam cargos de diretoria, coordenação ou eram sócios das empresas em que atuavam, representando os elos 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 da cadeia principal e Insumos, Centros de Desenvolvimento e Entidades de Classe da cadeia auxiliar, e demonstrando ter conhecimento pleno do setor e de estratégias de negócios. A formação das pessoas variava entre Administração de Empresas com ênfase em Marketing e Negócios, Economia, Enologia, Ciências Físicas, Químicas e Biológicas, Ciências Agrárias, Engenharia de Alimentos e Direito. Todos demonstraram interesse em participar do grupo focado, com restrição de 1 pessoa, por motivo de viagem. Ainda, a maior preferência de todos foi pelo encontro ser realizado em Bento Gonçalves e no período do fim da tarde, a partir das 18 horas.

Já no que tange aos especialistas, os 2 eram homens, com idade superior a 40 anos, formados em Enologia, Economia e Engenharia de Produção, e com conhecimento acerca de estratégia e de arranjos produtivos. Houve demonstração de interesse na participação do *focus group*, com preferência dividida entre Porto Alegre e Bento Gonçalves.

Da análise dos questionários, pôde-se concluir que a pré-amostra atende aos pressupostos de qualificação, representatividade no setor, experiência e conhecimento, possibilitando a seleção efetiva da amostra para a realização do grupo focado.

2.6 Escolha do local para a realização do *focus group*: o local deve ser escolhido a partir da análise dos questionários, com base na preferência e disponibilidade dos respondentes. O local deve ser de fácil acesso, possuir mesas e cadeiras para pelo menos 15 pessoas, possibilitando que todas se observem durante a reunião, computador equipado com Word e PowerPoint, projetor de slides, quadro para escrever e canetas ou giz. Deve, também, ter disponibilidade para uso por no mínimo três horas, que é o tempo estimado de duração do *focus group*, e ser um local que não propicie distrações. As informações do grupo focado podem ser

registradas através de gravador e filmadora, além das observações escritas do auxiliar e do moderador.

Como a preferência da maioria dos respondentes do questionário era pelo município de Bento Gonçalves, foi feito um contato com o CEFETBG, que prontamente colocou-se à disposição para que o encontro se realizasse em sua sede. Escolheu-se uma sala, chamada sala de projeções, que é utilizada para as aulas dos cursos oferecidos na Escola. A sala dispunha de muitas cadeiras com braço, quadro-negro, computador portátil, *datashow*, boa luminosidade e um ventilador para refrescar o ambiente tornando-o agradável. Por ser localizada ao lado da biblioteca, a sala era bem silenciosa, permitindo uma maior concentração das pessoas que estivessem em seu interior. Por fim, havia um espaço adequado para que se colocasse uma filmadora e um gravador para o registro das informações fornecidas, além da disposição de petiscos e bebidas para todos os participantes.

2.7 Convite para entrevistas: a partir da análise dos questionários, deve-se proceder à escolha dos respondentes que efetivamente participarão do grupo focado, observando as características que a amostra deve conter (ver etapa II). A escolha deve ser feita de forma a maximizar a contribuição dos respondentes, garantindo que eles realmente possam favorecer a pesquisa.

Deve-se, a partir dos questionários, estabelecer a data, horário e local do encontro, e convidar os participantes escolhidos por telefone ou pessoalmente.

Baseado na análise das respostas dos questionários e na conclusão de que todos os respondentes seriam capazes de colaborar com a pesquisa, optou-se por convidar a todos para a participação do grupo focado. Desse modo, 13 pessoas foram convidadas através de um telefonema da própria pesquisadora para a entrevista em grupo. Destas, 10 confirmaram sua presença, viabilizando a realização do *focus group*.

Para a entrevista individual, houve um contato telefônico inicial e o agendamento do local, data e horário do encontro.

2.8 Pré-teste dos procedimentos: é necessário que se faça um teste prévio dos procedimentos para a entrevista individual e para o grupo focado. Sugere-se que se escolha uma pessoa neutra, de nível semelhante ao dos participantes da

entrevista, para que ela possa validar a metodologia a ser utilizada observando a sua adequação, compreensão e aplicabilidade para com o grupo. Como resultados deste passo, espera-se minimizar a chance de ocorrer problemas no dia das entrevistas, principalmente quanto ao entendimento dos objetivos e procedimentos de como o encontro irá acontecer.

A pessoa escolhida para este passo foi um homem, com idade inferior a 40 anos, e com perfil de empresa, como o dos respondentes do questionário. Apresentou-se a ele o roteiro de como o grupo focado estava planejado, e questionou-se quanto à compreensão das etapas, da linguagem utilizada e ao estímulo ao debate para a obtenção das informações. Aproveitou-se o momento para testar também a entrevista individual, cujo roteiro é semelhante ao do grupo focado. Pelo fato de ele entender as duas metodologias e ter-se estimulado com os questionamentos, concluiu-se que o planejamento de ambos (entrevista individual e *focus group*) estava adequado.

5.1.2.2 Coleta de Dados Propriamente Dita

Este tópico visa apresentar as etapas da coleta de dados no ambiente aplicado, compreendendo as etapas III e IV do protocolo do estudo de caso.

Etapa III – Entrevista com especialista

A entrevista com um especialista é a primeira etapa da coleta de dados propriamente dita. Busca-se, nesta etapa, uma pré-validação do conjunto de elementos desenvolvido a partir da teoria. O entrevistado, como já mencionado anteriormente, necessita ter afinidade com o setor em estudo e conhecimento do tema de estratégia e de arranjos produtivos para dar a sua contribuição. A escolha da amostra pode ser orientada por uma entidade de classe representativa do setor, e deve haver um contato e um agendamento prévio para a entrevista.

Verificar a adequação e a aplicabilidade do conjunto de elementos teórico é o principal objetivo da entrevista. Contudo, espera-se marginalmente identificar, além do conjunto de elementos, aqueles mais importantes, os quais poderiam ser priorizados na formulação da estratégia coletiva. Para tanto, esta etapa da pesquisa

está formada por 8 passos, sendo os 7 primeiros relacionados ao encontro face-a-face – entrevista semi-estruturada, e o último à análise dos resultados.

Estima-se uma duração de aproximadamente 1,5 hora para o alcance de resultados satisfatórios, devendo os mesmos serem registrados para sua análise final.

A partir das respostas do entrevistado, o entrevistador (pesquisador) pode direcionar a entrevista para que, ao final, obtenham-se os principais elementos capazes de conduzir a formulação de uma estratégia de negócios para um ambiente mesocompetitivo, em particular para o arranjo produtivo vitivinícola gaúcho.

A entrevista foi realizada em Caxias do Sul, com uma duração de 75 minutos, aproximadamente, e tudo o que foi comentado pelo entrevistado durante a conversa foi registrado por meio de anotações e gravação. Os resultados estão apresentados nos passos a seguir.

3.1 Apresentação inicial: ao iniciar a entrevista, o entrevistador deve apresentar-se e explicar quais são os objetivos do encontro e os motivos pelos quais a entrevista vai ocorrer. Neste momento, é fundamental a demonstração do entusiasmo pelo tema de pesquisa e a percepção pelo entrevistado da importância da sua colaboração.

A apresentação inicial foi rápida e de forma tranqüila, havendo empatia entre entrevistado e entrevistadora, o que tornou toda a conversa muito agradável.

3.2 Arranjo produtivo: este passo consiste na verificação da coerência da estrutura lógica de produção do arranjo representada graficamente. Para isso, questiona-se o entrevistado da seguinte maneira: observando esta figura (mostrar figura do mapa da cadeia produtiva – Figura 37, p. 123), você consegue visualizar o setor vitivinícola da Serra Gaúcha com esta lógica de produção, isto é, todos os elos e suas inter-relações?

Ao apresentar o arranjo produtivo vitivinícola da Serra Gaúcha, o entrevistado rapidamente concordou com a lógica do processo produtivo, afirmando que aquela figura representava corretamente o setor. Contudo, ele apontou duas inconsistências no mapa: primeiro, ele expôs que o elo 2, referente à produção de uvas viníferas para mesa também tem relação com o elo 4, industrialização de

vinhos finos; e segundo, o elo 3, referente à produção de uvas viníferas para vinho, pode relacionar-se com elo 8, consumidor final. A explicação para isso é que, no primeiro caso, as uvas de mesa podem compor o vinho fino no Brasil, em função da legislação que o permite, e, no segundo caso, há consumidores que gostam, por *hobby*, de fazer o vinho em casa. Ele acrescentou, ainda, que o elo secundário referente a entidades de classe hoje é um ponto fraco do arranjo, devido à grande quantidade de entidades existentes e, por essa razão, à falta de definição clara de atuação, responsabilidades e poder de cada uma delas no setor.

Perante isso, o mapa da cadeia vitivinícola gaúcha ganhou mais duas setas e uma marcação de ponto fraco, modificando-se para o mapa apresentado na Figura 39.

3.3 Elementos financeiros e de informação: após a discussão sobre o mapa da cadeia produtiva, onde é possível complementar a explicação dos objetivos da pesquisa, passa-se à discussão dos elementos estratégicos propriamente ditos, focando, inicialmente, os elementos financeiros e de informação. A questão que se lança é a seguinte: do ponto de vista do arranjo produtivo como um todo, ou seja, imaginando que toda a cadeia produtiva é uma grande empresa virtual, quais seriam os principais elementos estratégicos financeiros e de informação (explicar a definição – p. 67) que deveriam estar presentes na formulação da estratégia de negócios?

Nesse ponto da entrevista, o entrevistado começou a explicar como, de fato, se pensa em finanças e em informação no arranjo produtivo em questão, e inconscientemente demonstrou a importância dos elementos, observada pela forma da sua expressão e pelo impacto que certos elementos têm sobre a cadeia estudada. Tudo o que foi exposto por ele foi sendo registrado e estruturado de forma a se pensar na transformação da conversa em elementos estratégicos, conforme o significado das palavras ditas, a fim de possibilitar a contribuição ao conjunto de elementos teórico e a comparação entre eles.

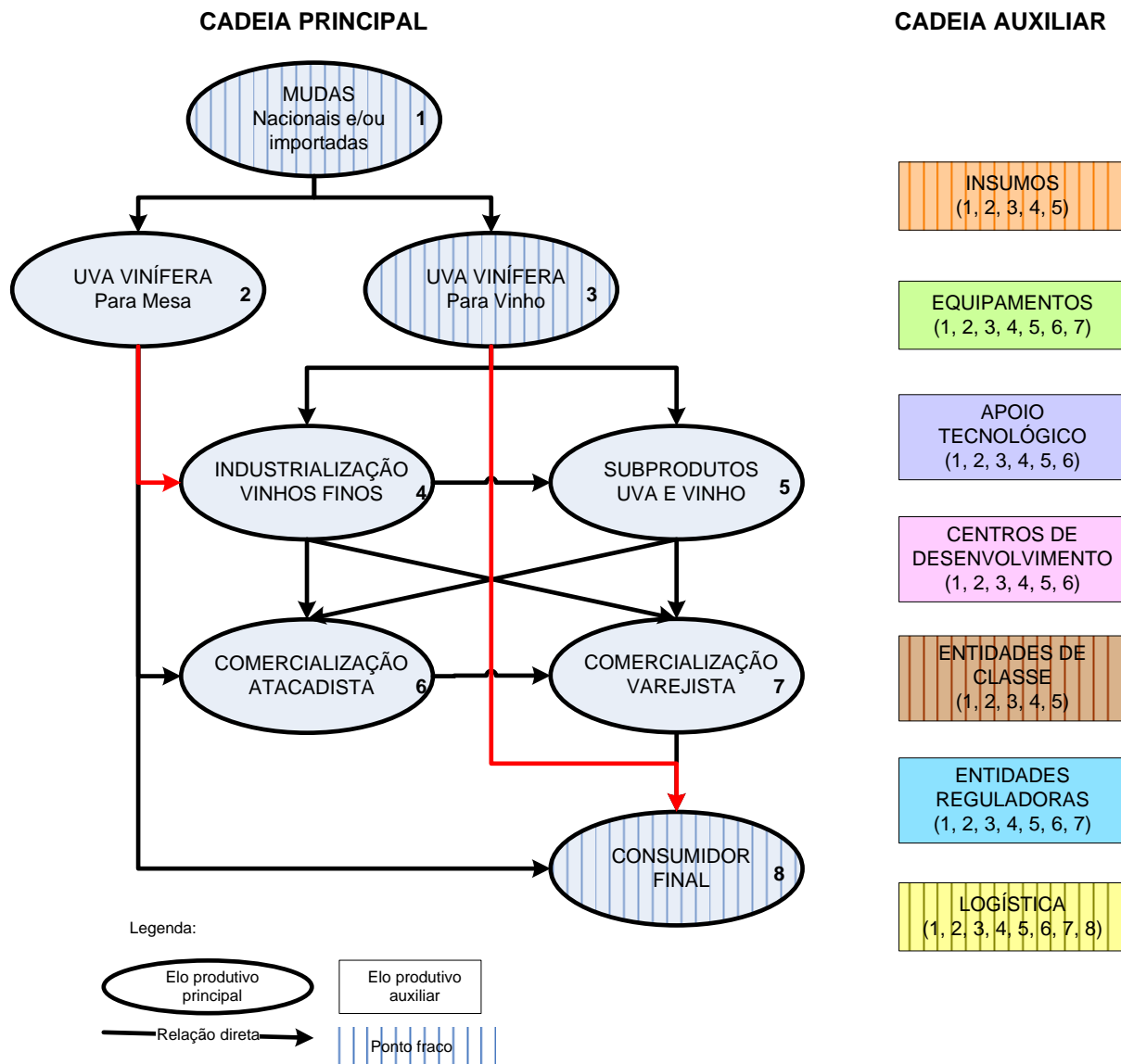


Figura 39 Estrutura geral modificada da cadeia vitivinícola dos vinhos finos do Rio Grande do Sul

Fonte: adaptado de Souza (2002)

Vários elementos, então, foram citados, a maioria com nomes distintos do conjunto teórico, mas com significados equivalentes, gerando-se uma lista de elementos financeiros e de informação.

Em função da fluidez da entrevista, parte do passo 3.6, referente ao confronto com o conjunto teórico, foi realizado neste momento. A pesquisadora solicitou ao entrevistado que visualizasse os elementos financeiros e de informação constituintes do conjunto de elementos teórico e que, com base nos elementos que ele havia dito anteriormente, ele julgasse a adequação e aplicabilidade dos mesmos ao arranjo produtivo vitivinícola gaúcho.

Ao fazer isso, constatou-se que a maioria dos elementos por ele citados estavam contidos no conjunto teórico, exceto precificação, apontado como um elemento prioritário. Segundo ele, no Brasil, os impostos sobre os produtos são muito altos, na faixa de 50%, tornando o vinho brasileiro desfavorável tanto para o mercado interno, em que os importados chegam com um preço menor, quanto para o externo, que prefere comprar um vinho advindo de uma região tradicionalmente conhecida pela produção de vinho e, conseqüentemente, com associação de qualidade, já que ambos (vinho brasileiro e da região tradicional) possuem preços equivalentes. Este é um grande problema atualmente para as empresas vinícolas, que têm de reduzir ao máximo seus custos para aumentar suas vendas com um preço competitivo.

Por outro lado, na mesma comparação entre os elementos houve alguns que não foram ditos pelo entrevistado, mas que ele concordou que eram aplicáveis, com exceção de homogeneidade das empresas e do tipo de setor. Ele disse que o primeiro elemento não tem uma importância tão elevada a ponto de ser parte de uma estratégia coletiva de negócios, principalmente porque as empresas da Serra Gaúcha são distintas umas das outras e isto pode até ser contributivo para o grupo quanto às experiências e negociação, por exemplo. Quanto ao segundo, a opinião do especialista é que o mesmo já faz parte da essência da estratégia, que é feita para as características particulares de cada indústria, não necessitando estar explícito o tipo do setor.

Outros dois elementos citados como importantes foram: presença de indicadores de desempenho e grau de verticalização. Conforme o entrevistado, não há indicadores que revelam exatamente qual é a situação interna das empresas em termos de custos, lucratividade, produtividade, aceitação dos produtos, retrabalho, e assim por diante. Enfim, não há números capazes de orientar a tomada de decisão, o que é feito baseado muito no *feeling* dos empresários do setor.

Além disso, segundo ele, as empresas do setor não têm um comportamento cooperativo, como os arranjos nos países ditos desenvolvidos (por exemplo a Itália). Isso faz com que elas prefiram concorrer entre si ao tentar priorizar outros mercados rivais, como o mercado chileno. Por causa deste comportamento, as empresas que realizam mais etapas do processo produtivo global internamente, isto é, são mais

verticalizadas, tendem a ter mais sucesso financeiro devido aos custos mais enxutos.

Pode-se concluir, deste passo da entrevista, que houve três modificações sugeridas no conjunto teórico: o incremento do elemento precificação, relacionado mais à questão de redução de custos para manter um preço competitivo, e a exclusão dos elementos homogeneidade das empresas e tipo de setor.

3.4 Elementos operacionais: este passo é similar ao anterior, sendo facilmente conduzido pelo fato do entrevistado já ter aprendido e compreendido bem a metodologia utilizada. Porém, a discussão é quanto aos elementos operacionais, perguntando-se: do ponto de vista do arranjo produtivo como um todo, ou seja, imaginando que toda a cadeia produtiva é uma grande empresa virtual, quais seriam os principais elementos estratégicos operacionais (explicar a definição – p. 67) que deveriam estar presentes na formulação da estratégia de negócios?

Da mesma forma que no passo 3.3, toda a entrevista foi estruturada em forma de elementos, agora operacionais. Novamente parte do passo 3.6 foi realizada. Observou-se, igualmente, que a maioria dos elementos citados estavam contidos no conjunto de elementos teórico; todavia, os elementos logística e fatores climáticos não estavam presentes. De acordo com o especialista, o clima é um fator importante a ser considerado, pois não há muito o que se fazer neste sentido já que não se pode comandar a natureza, mas há alternativas que se pode recorrer para melhorar a produção e a qualidade do produto, as quais devem ser pensadas e planejadas. Na mesma linha, a logística é outro ponto importante, pois no Brasil, o maior mercado consumidor de vinhos está na região sudeste, e o transporte é praticamente só efetuado por via rodoviária. Nesse contexto do deslocamento, deve haver a preocupação da otimização dos roteiros e quantidades *versus* o tempo e o armazenamento para a entrega, além dos problemas de segurança e de fiscalização no sentido de adulteração do produto.

Outros dois elementos operacionais colocados como importantes foram objetivos globais e matéria-prima, onde novamente surgiu o problema da falta de união entre as empresas vitivinícolas. Para o entrevistado, as empresas deveriam ter objetivos comuns de crescimento, os quais deveriam envolver produção, venda e distribuição dos produtos. Ele atribui esta falta de objetivos comuns a uma falta de

planejamento estratégico de curto, médio e longo prazos. Isso resulta em empresas trabalhando cada uma por si e em uma direção distinta do que deveria ser a direção do grupo. Ou seja, os esforços não se somam para reverter bons resultados à região.

Como complementação, foi colocada a questão da matéria-prima, que é de suma importância para a produção de um vinho de qualidade. O entrevistado expôs que praticamente todas as mudas são importadas, porque as produzidas no Brasil sofrem de problemas fito-sanitários, não passando por um controle de qualidade rigoroso. Segundo ele, se houvesse um planejamento e uma integração do grupo, isso poderia ser desenvolvido e não existiria a necessidade de importação, já que as mudas brasileiras seriam boas e sem riscos.

Por outro lado, nenhum dos elementos do conjunto teórico foi desconsiderado no confronto de elementos, pois todos aqueles, segundo o entrevistado, eram importantes e aplicáveis. Conclui-se, portanto, deste passo que a sugestão é de incremento de 2 elementos operacionais: logística e fatores climáticos.

3.5 Elementos mercadológicos: este passo consiste na discussão dos elementos mercadológicos integrantes da estratégia de negócios de um arranjo produtivo, penúltima abordagem da entrevista. O tópico da entrevista é a questão: do ponto de vista do arranjo produtivo como um todo, ou seja, imaginando que toda a cadeia produtiva é uma grande empresa virtual, quais seriam os principais elementos estratégicos mercadológicos (explicar a definição – p. 67) que deveriam estar presentes na formulação da estratégia de negócios?

A mesma situação dos passos 3.3 e 3.4 repetiu-se neste momento da entrevista, com tudo sendo transformado em elementos e a realização da comparação com o conjunto teórico inicialmente proposto, parte do passo 3.6.

Quanto a estes elementos, segundo o entrevistado são os mais facilmente visíveis pelos empresários porque são os relacionados aos clientes. No entanto, são os mais difíceis de serem planejados, pois as necessidades dos consumidores se alteram com o passar do tempo e o mercado torna-se muito dinâmico.

Orientação para o mercado, busca de diferenciação e relacionamento com clientes foram apontados como os principais elementos mercadológicos. O primeiro,

englobando oferta, demanda e produto é crucial para a estratégia do grupo, conforme o entrevistado. Ele completou dizendo que ações de marketing no sentido do apelo do vinho como um produto brasileiro bom e de qualidade, de hábitos de consumo, de imagem, de selo de procedência, etc., são fundamentais para a alavancagem do setor.

Ainda, ele citou a necessidade de se desenvolver um relacionamento com os clientes, fidelizando o mercado, e de buscar continuamente uma diferenciação para os produtos ofertados. Estes dois aspectos devem ser formulados e planejados para que o vinho da Serra Gaúcha seja mais reconhecido e valorizado, já que ele é tão bom quanto outros produzidos em outras regiões do mundo.

Similarmente, observando os elementos teóricos e contrapondo-os com os citados pelo entrevistado, percebe-se a coerência e equivalência entre ambos, não havendo nenhum elemento não constante nos dois casos. Assim, pode-se concluir desta etapa que os elementos mercadológicos levantados através da teoria são os que deveriam ser praticados na realidade deste arranjo produtivo.

3.6 Confronto com o conjunto de elementos teórico: neste passo deve ser efetuada a comparação entre tudo o que foi dito pelo entrevistado e o conjunto proposto com base na teoria. A interpretação do que o entrevistado diz faz parte da habilidade do entrevistador, e deve ser tão bem estruturada a ponto de permitir a devida comparação, o que normalmente se dá através dos significados dos elementos e não dos nomes propriamente ditos.

Este é o último momento de discussão da entrevista, e é importante para que o conjunto de elementos seja realmente analisado, viabilizando contribuições a seu respeito. Por esse motivo, recomenda-se muita atenção por parte do entrevistador neste passo. A questão a ser respondida é: olhando para estes elementos (mostrar Figura 31, p. 102, Figura 32, p. 103 e Figura 33, p. 104), você concorda que todos são importantes e que deveriam estar presentes na formulação de uma estratégia de negócios para o arranjo vitivinícola gaúcho? Você acrescentaria/ retiraria algum deles (confrontar com os elementos já citados anteriormente)?

Como exposto nos passos anteriores, o confronto dos elementos foi feito em partes, conforme eram discutidos: primeiro os financeiros e de informação, em

seguida os operacionais e por último os mercadológicos. No fim, a entrevistadora perguntou ao entrevistado quanto à priorização dos elementos, ou seja, após ter-se concluídas as comparações e ter-se acrescentado e/ou retirado alguns elementos, quais eram realmente importantes e prioritários para o arranjo vitivinícola do Rio Grande do Sul. O entrevistado apontou alguns elementos em cada uma das classificações, decrescentes em ordem de relevância:

- a) financeiros e de informação – presença de indicadores de desempenho, precificação e grau de verticalização;
- b) operacionais – matéria-prima, objetivos globais e logística; e
- c) mercadológicos – orientação para o mercado, busca de diferenciação e relacionamento com clientes.

Após esta discussão, e com todos os elementos já confrontados, a entrevista se encaminhou para o seu encerramento.

3.7 Encerramento do encontro: este é o último passo da entrevista, o qual só deve ocorrer quando todos os outros passos já tiverem sido concluídos, e o entrevistador julgue já possuir resultados satisfatórios para a pesquisa. O entrevistador deve agradecer a disponibilidade e atenção do participante, enfatizar a importância da sua colaboração para o desenvolvimento da pesquisa e colocar-se à disposição para quaisquer esclarecimentos. Deve, também, informar a respeito do sigilo das informações obtidas e do seu uso em prol da pesquisa científica.

O encerramento do encontro foi harmonioso, e a entrevistadora agradeceu pela entrevista concedida.

3.8 Análise dos resultados da entrevista com especialista: deste passo resulta o conjunto de elementos pré-validado para a formulação da estratégia no nível meso para o setor vitivinícola da Serra Gaúcha. A partir de todas as informações levantadas na entrevista, isto é, dos elementos citados pelo entrevistado e de suas sugestões acerca do conjunto de elementos teórico pode-se elaborar uma nova proposta de conjunto.

Verificou-se, da entrevista, que o conjunto de elementos proposto, fundamentado pela teoria, estava adequado ao arranjo vitivinícola do Rio Grande do

Sul, pois dos 36 elementos formadores, apenas 1 foi sugerido ser eliminado e 3 novos foram sugeridos ser acrescentados.

Referente às melhorias recomendadas aos elementos financeiros e de informação, concorda-se que precificação é um elemento importante e que deve ser adicionado ao conjunto inicial. Embora preço seja um item integrante de uma estratégia mercadológica por ter um apelo grande de mercado, no caso particular do arranjo estudado é muito mais um elemento de controle do que simplesmente de marketing, já que os empresários do setor não têm muita autonomia para exercer modificações quanto ao preço dos produtos em função da concorrência dos produtos importados. Da mesma forma, concorda-se quanto à não aplicabilidade direta do elemento homogeneidade das empresas, visto que este é um reflexo de uma situação desejada, mas irreal, e do tipo de setor, já abordado em todos os demais elementos.

Já para os elementos operacionais, aceita-se que fatores climáticos seja um elemento relevante e necessário para o arranjo em questão, principalmente em se tratando de agronegócio. Por outro lado, o elemento logística coincide, em parte, com o elemento distribuição, já constante no conjunto, porém com uma abordagem mais ampla. Assim, por sua alta aplicabilidade, logística foi adicionado ao conjunto substituindo o elemento distribuição.

Quanto aos elementos mercadológicos, não houve nenhuma referência de melhoria a eles, mantendo-os inalterados no conjunto.

Finalmente, outra contribuição da entrevista reside na tentativa de priorização dos elementos, os quais estavam apresentados em ordem alfabética. Desse modo, a Figura 40 apresenta a nova proposta de um conjunto de elementos de estratégia para um arranjo produtivo, onde os elementos sublinhados correspondem às modificações realizadas, o de cor desbotada ao retirado, e a ordem de apresentação à uma primeira tentativa de hierarquização.

Etapa IV – Focus Group

A etapa da entrevista em grupo focado compreende a segunda parte da coleta de dados em campo. Seu principal objetivo é, por meio da reunião de pessoas envolvidas no setor e à luz de suas opiniões, validar o conjunto de elementos de

estratégia para um ambiente mesocompetitivo. Para isso, a etapa foi prevista e realizada em 6 passos, explicados na seqüência.

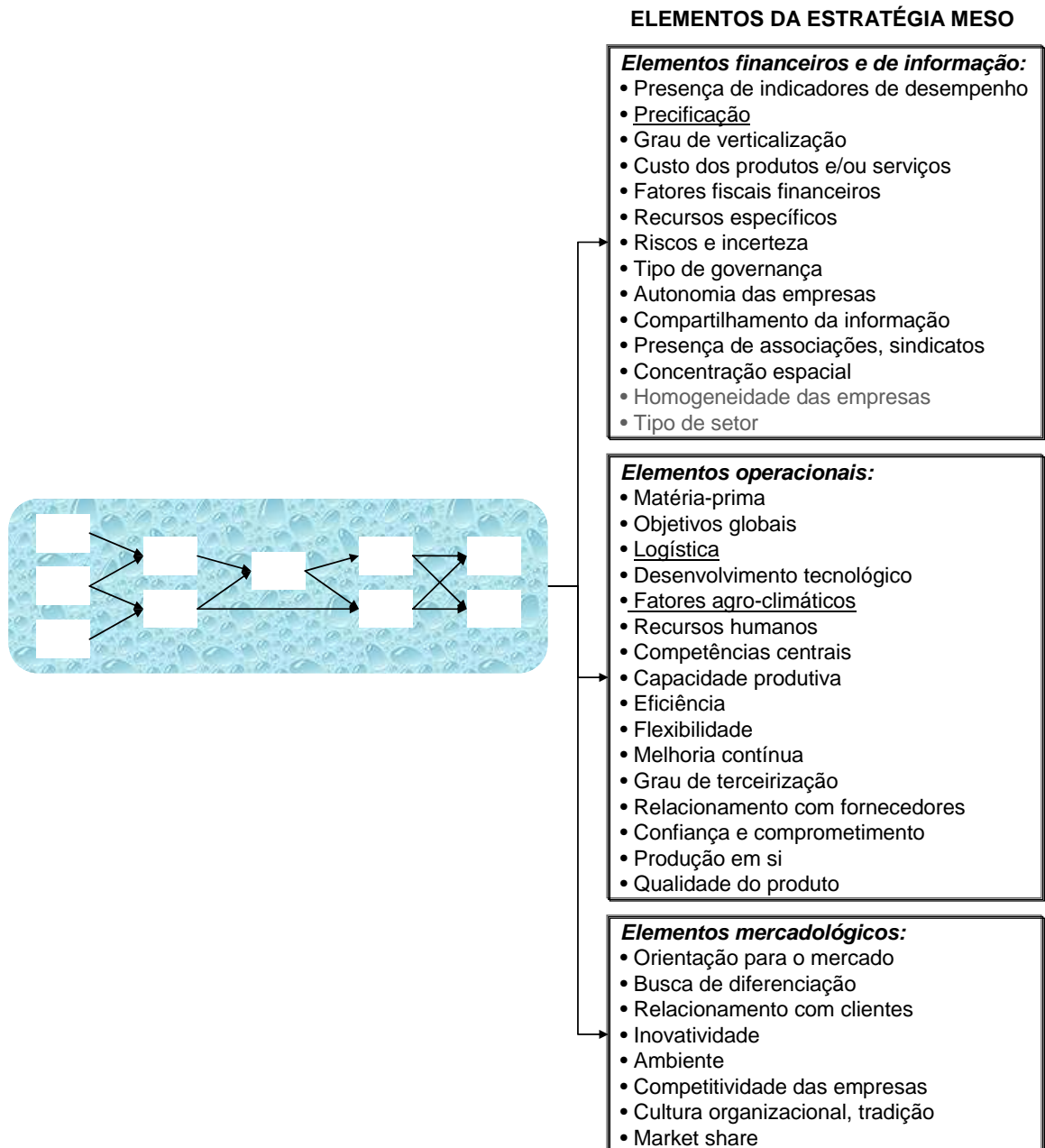


Figura 40 Proposta modificada de elementos para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo – Conjunto conceitual pré-validado

O grupo focado foi realizado em Bento Gonçalves, e teve uma duração aproximada de 2,5 horas. A amostra da pesquisa foi selecionada por meio de indicação do CEFETBG e do preenchimento de questionários para averiguação do perfil. Houve a participação de 10 pessoas, representantes dos elos 3 ao 8 da

cadeia produtiva principal de vinhos finos gaúcha e dos elos de equipamentos, centros de desenvolvimento e entidades de classe da cadeia produtiva auxiliar. Participou também uma auxiliar, que fez as observações e registro das informações, além da pesquisadora como moderadora da sessão. Todas as informações foram armazenadas por meio de anotações, gravação e filmagem.

4.1 Apresentação inicial: deve-se fazer uma apresentação inicial aos participantes, esclarecendo os objetivos da pesquisa, homogeneizando os conceitos e explicando o procedimento de realização do *focus group*. Estima-se uma duração de 10 minutos para este passo. Pode-se utilizar o método de aula expositiva para operacionalizar esta apresentação inicial. Também pode-se utilizar este passo para conhecer os participantes da sessão, confirmando o perfil identificado pelos questionários respondidos e proporcionando a integração do grupo presente.

Inicialmente a moderadora apresentou-se e agradeceu a presença de todos ali presentes. Passou-se, então, para a apresentação inicial, estruturada em slides (ver APÊNDICE E), onde foi explicado ao grupo todos os detalhes do encontro. O grupo, igualmente, apresentou-se uns aos outros.

4.2 Debate I – do ponto de vista do grupo: este passo compreende o primeiro dos três debates do grupo focado: do ponto de vista do arranjo produtivo como um todo, ou seja, imaginando que toda a cadeia produtiva é uma grande empresa virtual, quais seriam os principais elementos estratégicos financeiros e de informação, operacionais e mercadológicos (explicar a definição – p. 67) que deveriam estar presentes na formulação da estratégia de negócios?

As regras para os debates são as seguintes: a partir da exposição da questão, os participantes podem conversar sobre suas opiniões, que devem ser anotadas preferencialmente a partir de um computador permitindo a projeção dos comentários pelo *datashow*. Em seguida, solicita-se que cada um dos integrantes do grupo exponha sua opinião definitiva, com base na discussão realizada. O debate apenas deve ser encerrado quando todos os participantes tiverem concluído o seu ponto de vista a respeito do assunto, e tudo tiver sido registrado.

O debate I obedeceu rigorosamente as regras estabelecidas para os debates. Neste passo, foram apontados 6 elementos financeiros e de informação, 6

operacionais e 7 mercadológicos, totalizando 19 elementos estratégicos, como ilustra a Figura 41.

	Nome do elemento	Comentário
Financeiros e de Informação	Custo do dinheiro	Envolve todo o custos de oportunidade, juros, fontes de financiamento, inflação, variação cambial, incentivos fiscais, etc.
	Tributação	Refere-se aos impostos sobre os produtos, de importação/ exportação, etc.
	Custo da produção	Envolve os custos de matéria-prima, da estrutura física, dos equipamentos, das pessoas, da energia elétrica, capital de giro, custo logístico, enfim, todos os custos para a produção do vinho
	Planejamento de curto, médio e longo prazos	Refere-se ao planejamento em si, estabelecendo como e de que forma as coisas acontecerão no curto, médio e longo prazo
	Indicadores de desempenho	Refere-se a indicadores para monitoramento de como as metas estão sendo atingidas, como as coisas estão ocorrendo, etc., para facilitar a tomada de decisão
	Diagnóstico da demanda	Refere-se à busca de informações sobre a demanda, características dos consumidores, localização, perfil, etc.
Operacionais	Logística	Refere-se ao recebimento da matéria-prima, transporte, armazenamento e distribuição dos produtos
	Fiscalização	Refere-se à forma de fiscalização dos produtos, para que não haja adulterações, quem deve realizar a fiscalização, etc.
	Qualificação da mão-de-obra	Refere-se ao desenvolvimento de mão-de-obra qualificada para assegurar a qualidade dos produtos
	Qualidade da matéria-prima	Refere-se ao desenvolvimento de matéria-prima de qualidade (principalmente de mudas) para assegurar a qualidade dos produtos
	Integração da cadeia produtiva	Refere-se a se ter uma visão sistêmica, trabalhar em conjunto
	Problemas fito-sanitários	Refere-se a como combater os problemas fito-sanitários que desqualificam a matéria-prima
Mercadológicos	Características intrínsecas do produto	Refere-se ao conteúdo do produto e suas características, como textura, cor, sabor, cheiro, etc.
	Características da embalagem do produto	Refere-se à embalagem do produto e suas características, como garrafa, rótulo, rolha, etc.
	Divulgação	Refere-se às práticas de divulgação, como combate à cultura do importado, incentivo ao hábito de consumo do vinho, inserção do vinho na cadeia alimentar, rastreabilidade dos produtos (selos de procedência), etc.
	Inovação	Refere-se principalmente à inovação de variedades
	Características da concorrência	Refere-se às características dos concorrentes, como localização, qualidade, inovação, fatia de mercado, etc.
	Zonas de livre comércio	Refere-se aos free shops, por onde circulam muitos consumidores comprando produtos importados sem impostos, e também aos contrabandos
	Importação	Refere-se a como os produtos poderão ser importados por outros mercados, internacionalização

Figura 41 Listagem dos elementos para a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo resultantes da entrevista em grupo focado

Quanto aos elementos financeiros e de informação, observou-se que a maior preocupação do grupo estava no custo, seja do dinheiro ou da produção. Para eles, é crucial atentar para os custos, visto que o preço do produto é estabelecido pelo mercado e a margem de contribuição é pequena, além do fator tributação ser excessivo no Brasil. A presença de indicadores de desempenho e o planejamento das ações estratégicas também são itens de preocupação pois segundo eles, há uma carência na disponibilidade das informações, causada até por um mau

levantamento. Conforme eles, não há metas bem estabelecidas nem indicadores que meçam o seu alcance, sendo necessária a criação de uma base de dados ampla para auxiliar a tomada de decisão.

Referente aos elementos operacionais, notou-se uma preocupação com a questão da logística dos produtos, envolvendo suprimento, armazenamento e distribuição, pois eles ressaltaram que a Serra Gaúcha encontra-se localizada distante do maior centro consumidor brasileiro – região sudeste do país, e o transporte é, em sua maioria, rodoviário. A questão da qualidade foi apontada em função da matéria-prima, dos recursos humanos e dos problemas fito-sanitários, que são freqüentes na região. Além disso, um aspecto operacional citado como crítico é a questão da fiscalização, pois de acordo com um participante do grupo, “existe muita pilantragem entre o produto acabado na Serra Gaúcha e o entregue aos clientes em São Paulo, onde cinco mil litros de vinho transformam-se em quinze mil litros, com adição de água e açúcar”. Para o grupo, a fiscalização é estratégica e comprometedora, assim como a integração da cadeia produtiva, que hoje não apresenta uma visão sistêmica: é “cada um por si e Deus por todos”, como disse outro participante da sessão.

Já para os elementos mercadológicos, a preocupação reside na divulgação dos produtos e na concorrência. Para eles, é imprescindível aumentar as vendas por meio de uma boa divulgação dos vinhos finos gaúchos, tanto pelo apelo para o consumo, quanto pela qualidade do produto brasileiro. Ainda, as zonas de livre comércio foram apontadas como foco de preocupação, principalmente o contrabando de produtos, pois provocam ainda mais a concorrência com os produtos importados, seja pelo preço baixo, ou pelo *status* de consumir um produto importado. Por fim, foi exposto também a necessidade de se pensar no produto através das suas características intrínsecas e de embalagem, pois isto igualmente impacta a divulgação e, por conseqüência, as vendas.

4.3 Debate II – do ponto de vista do elo produtivo: este passo é similar ao passo anterior, porém a questão de debate agora busca analisar as empresas de forma isolada. Sob este aspecto, o debate estabelece-se como: do ponto de vista do elo produtivo em que você se insere, ou seja, imaginando apenas a sua empresa, quais seriam os principais elementos estratégicos financeiros e de informação,

operacionais e mercadológicos (explicar a definição – p. 67) que deveriam estar presentes na formulação da estratégia de negócios? Seriam os mesmos apontados no passo anterior, ou há alguma modificação (acréscimo ou decréscimo de elementos)?

Neste momento da discussão, não houve praticamente nenhuma alteração nos elementos anteriormente citados, apenas algumas abordagens nos elementos financeiros e de informação se modificaram. Por exemplo, no caso de indicadores de desempenho, os integrantes do grupo disseram que indicadores de gestão e formação de uma base de dados consistente não apenas da sua empresa, mas de toda a cadeia produtiva, seria mais adequado para a tomada de decisão. Surgiu também a necessidade de uma coordenação (articulação) de todas as empresas, ou seja, de uma empresa ou entidade capaz de coordenar o arranjo produtivo sem prejudicar os interesses individuais. Nesse sentido, o elemento indicadores de desempenho estendeu-se para base de dados e nasceu um novo elemento: coordenação/ articulação, passando-se de 19 para 20 elementos estratégicos.

4.4 Debate III – confronto com o conjunto pré-validado: este passo corresponde à apresentação do conjunto pré-validado aos participantes do *focus group* para que eles discutam a sua adequação e aplicabilidade. Eles devem levar em consideração todos os elementos que citaram anteriormente, e debater a seguinte questão: olhando para estes elementos (mostrar Figura 40, p. 141), vocês concordam que todos são importantes e que deveriam estar presentes na formulação de uma estratégia de negócios para o arranjo vitivinícola gaúcho? Vocês acrescentariam/ retirariam algum deles (confrontar com os elementos já citados anteriormente)?

Neste passo, é recomendado que se tente perceber a relevância dos elementos discutidos, a fim de buscar uma tentativa de priorização dos mesmos.

Ao confrontar os elementos citados pelos entrevistados com os do conjunto pré-validado, observou-se três situações: (i) alguns elementos eram comuns aos dois conjuntos, (ii) alguns elementos do conjunto pré-validado não se repetiam nos elementos citados e (iii) alguns elementos citados não constavam no conjunto pré-validado. A primeira situação foi a predominante, em que, dos 38 elementos contidos no conjunto pré-validado, 33 se equivaleram em significado aos elementos expostos

pelo grupo. Similarmente, 15 dos 20 elementos citados pelo grupo compunham o conjunto pré-validado.

A partir desta análise, verifica-se que, de um lado, há 20 elementos citados pelo grupo focado e, de outro, há 38 no conjunto pré-validado. Isto pode ser explicado pela variação de abrangência dos elementos. Enquanto os participantes do *focus group* foram mais sucintos e objetivos, caracterizando os elementos com conceitos mais amplos, a pesquisadora foi mais detalhista, desdobrando os elementos gerais em elementos específicos, implicando maior quantidade de elementos. Entretanto, neste caso, ambos os conjuntos (pré-validado e prático) apresentam conceitos similares.

Quanto aos elementos que não foram ditos pelos participantes do encontro, mas que estavam contidos no conjunto pré-validado, a sugestão do grupo foi de que eles fossem eliminados do conjunto conceitual, por não apresentarem relevância no caso de uma estratégia de negócios coletiva. Estes elementos são: autonomia das empresas, grau de verticalização, homogeneidade das empresas e tipo de setor (financeiros e de informação); e *market share* (mercadológico). Por outro lado, os elementos citados e não constantes no conjunto pré-validado foram sugeridos ser acrescentados ao mesmo, pela alta aplicabilidade no arranjo produtivo em questão. Tais elementos são: planejamento de curto, médio e longo prazos e diagnóstico da demanda (financeiros e de informação); fiscalização (operacionais); e características da embalagem do produto, zonas de livre comércio e importação (mercadológicos).

Outra sugestão do grupo foi deslocar os elementos compartilhamento da informação e concentração espacial, que foram classificados como elementos financeiros e de informação no conjunto pré-validado, para o grupo dos elementos operacionais, por entenderem que estes têm mais afinidade com os elementos referentes à integração da cadeia produtiva (visão sistêmica).

Finalmente, foi possível constatar a relevância de certos elementos em relação a outros, com base nas discussões realizadas pelos participantes do grupo focado e na opinião final de cada indivíduo. Para efetivar uma tentativa de priorização dos elementos, solicitou-se aos convidados que concluíssem suas opiniões citando os três elementos mais importantes de cada subgrupo em ordem decrescente de prioridade. Então, atribuiu-se nota 5 para o elemento mais importante, nota 3 para o segundo mais importante e nota 1 para o terceiro mais

importante. A partir disso, somou-se todas as notas atribuídas a cada elemento e classificou-se o total em ordem decrescente, resultando em uma primeira idéia de hierarquização dos elementos que não a em ordem alfabética como no conjunto conceitual.

4.5 Encerramento do encontro: este é o último passo da sessão de grupo focado propriamente dita. Neste ponto da reunião, o moderador deve, após concluídos todos os debates, encerrar o encontro, agradecendo a disponibilidade e atenção em colaborar com a pesquisa, colocando-se à disposição para quaisquer esclarecimentos. Deve, também, informar a respeito do sigilo das informações obtidas e do seu uso em prol da pesquisa científica.

O encerramento do encontro foi harmonioso, e os convidados igualmente colocaram-se à disposição para participação e auxílio em futuras pesquisas, demonstrando o interesse pelo tema abordado.

4.6 Análise dos resultados: neste passo deve ser realizada a análise das informações coletadas durante o encontro do grupo focado, e o principal resultado deve ser um conjunto de elementos para a formulação de uma estratégia de negócios para um ambiente mesocompetitivo, denominado de conjunto prático.

Considerando a observação e interpretação da pesquisadora (moderadora) e a observação da auxiliar, toda a entrevista foi transformada em elementos, baseado nos conceitos expostos pelos entrevistados. Assim, todos os 20 elementos colocados na sessão, incluindo a primeira idéia de hierarquização, foram organizados de forma a constituir um novo conjunto de elementos estratégicos, fundamentado na realidade do arranjo vitivinícola gaúcho (ver Figura 42). Já as recomendações feitas pelo grupo para os elementos do conjunto conceitual serão consideradas para a proposta definitiva do conjunto de elementos, apresentada na seção seguinte.

5.1.3 Avaliação e Análise dos Dados

A análise dos dados pode ser conduzida de várias maneiras, mas é natural que seja de natureza predominantemente qualitativa (GIL, 2002).

Ao final de uma pesquisa qualitativa, normalmente o pesquisador dispõe de uma quantidade de textos, os quais devem ser interpretados. Segundo Roesch (2005), há algum tempo os pesquisadores vêm tentando descobrir formas de analisar textos, seja os obtidos por meio de transcrição de entrevistas gravadas ou por análise de documentos. Todavia, a maioria destas tentativas procura seguir tendências quantitativas, ou seja, têm o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar relações com modelos conceituais definidos *a priori*. O conjunto destes tipos de técnicas denomina-se análise de conteúdo.

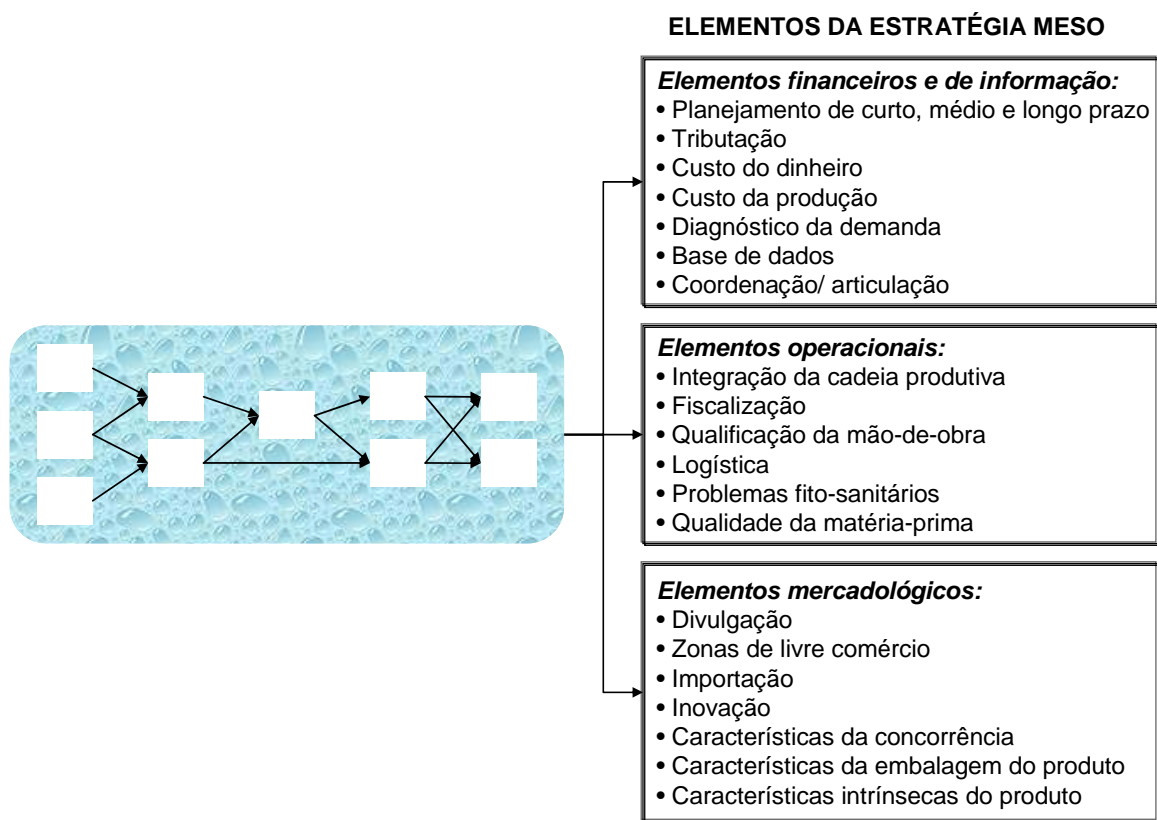


Figura 42 Proposta de elementos para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo – Conjunto prático

Nos últimos anos, porém, tem havido a tendência de procurar ir um passo adiante na análise, “buscando construir teoria a partir do significado e das explicações que os entrevistados atribuem aos eventos pesquisados. É a chamada construção da teoria” (ROESCH, 2005, p. 169).

A construção de teoria, ou *grounded theory*, surgiu no fim da década de 70, quando Glaser e Strauss³ apud Roesch (2005) apresentaram à comunidade científica uma nova forma de análise de dados coletados por métodos qualitativos. Neste enfoque, o objetivo da análise é construir teoria a partir dos dados, em que o pesquisador forma uma versão teórica da realidade. Esta formulação teórica pode explicar a realidade e também prover um esquema de referência para a ação.

Para enriquecer a análise dos dados qualitativos, indo além de uma simples narrativa do que foi coletado ou observado, podem-se utilizar alguns elementos, como os encontrados no procedimento de codificação aberta, que obedece aos seguintes passos (ROESCH, 2005):

- a) conceituar: atribuir nome a um incidente, observação ou sentença. Na comparação de incidente a incidente, fenômenos similares acabam recebendo o mesmo nome. Este procedimento é diferente do que simplesmente resumir o que foi levantado, repetindo sentenças de modo descritivo;
- b) categorizar: agrupar os conceitos definidos para que se possa reduzir o número de unidades de análise;
- c) nomear categorias: colocar nome conceitual em um determinado fenômeno representado por uma categoria. O nome é escolhido pelo pesquisador, e pode vir de conceitos consagrados da literatura ou ser um nome próprio, inovador;
- d) desenvolver as propriedades e dimensões das categorias: propriedades são características de uma categoria, enquanto que dimensões representam a posição (local) da categoria em um *continuum*. Propriedades e dimensões formam a base para o estudo das relações entre categorias e descobrir padrões nas respostas.

Baseado neste enfoque, o roteiro de procedimentos para a análise de dados qualitativos por meio de construção de teoria é (ROESCH, 2005):

- a) ler com atenção os depoimentos e as notas do que foi observado;
- b) analisar sentença por sentença ou parágrafo por parágrafo;
- c) formular conceitos que representem tais unidades;

³ GLASER, B.; STRAUSS, A. The discovery of Grounded Theory. Chicago: Aldine, 1967.

- d) categorizar os conceitos que representam o mesmo fenômeno, atribuindo um nome para cada categoria;
- e) identificar algumas propriedades das categorias, como frequência de ocorrência, extensão, intensidade, tempo de duração, etc.;
- f) identificar as dimensões de cada propriedade ao longo de um continuum, como variação da frequência de sempre a nunca, extensão de mais a menos, intensidade de alta a baixa, duração de longa a curta, etc.;
- g) buscar padrões nos casos analisados (semelhanças e diferenças); e
- h) levantar hipóteses para futuros estudos.

A partir deste roteiro, foi feita a análise dos dados coletados no estudo de caso, cujo objetivo era, considerando o conjunto de elementos conceitual proposto, estabelecer uma proposta definitiva de um conjunto de elementos capazes de orientar a formulação da estratégia de negócios de um ambiente mesocompetitivo.

A entrevista com o especialista foi utilizada para verificar a adequação do conjunto conceitual, gerando-se um conjunto conceitual pré-validado, ao passo que a entrevista em grupo focado foi utilizada para elaborar um conjunto prático, e também para criticar o conjunto conceitual pré-validado. Da junção destes dois conjuntos (conjunto conceitual pré-validado e conjunto prático), estabeleceu-se o conjunto de elementos definitivo. A síntese dos pontos de vistas e sugestões das fontes de coleta de dados da pesquisa encontra-se na Figura 43.

Os elementos apresentados na Figura 43 seguem a sua configuração original de conjunto e classificação – colunas 1 e 2 respectivamente. Em seguida, apontam-se as opiniões do especialista e do grupo focado quanto à importância e adequação dos elementos. A síntese das opiniões e a indicação de como os elementos devem comportar-se no conjunto final são apresentadas por meio da opinião da pesquisadora. Por fim, a última coluna ilustra quais são efetivamente os elementos estratégicos constituintes do conjunto de elementos definitivo para um arranjo produtivo, especialmente para o arranjo vitivinícola do Rio Grande do Sul.

	Elemento estratégico	Opinião do especialista	Opinião do grupo focado	Opinião da pesquisadora	Elemento estratégico definitivo	
Elementos financeiros e de informação	Conjunto conceitual pré-validado	Presença de indicadores de desempenho	Importância alta	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elemento Base de dados	Base de dados
		Precificação	Importância alta	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elemento Custo dos produtos e/ou serviços	Precificação
		Grau de verticalização	Importância alta	Sem importância	Importância baixa - Mesclar com elemento Grau de terceirização	Grau de terceirização
		Custo dos produtos e/ou serviços	Importância alta	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elemento Precificação	Precificação
		Fatores fiscais, financeiros	Importância alta	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elemento Tributação	Tributação
		Recursos específicos	Importância média	Importância média	Importância média	Recursos específicos
		Riscos e incerteza	Importância média	Importância média	Importância média - Mesclar com elemento Custo do dinheiro	Custo do dinheiro
		Tipo de governança	Importância média	Importância baixa	Importância média - Mesclar com elementos Autonomia das empresas, Presença de associações, sindicatos e Coordenação/ articulação	Coordenação/ articulação
		Autonomia das empresas	Importância média	Sem importância	Importância média - Mesclar com elementos Tipo de governança, Presença de associações, sindicatos e Coordenação/ articulação	Coordenação/ articulação
		Compartilhamento da informação	Importância média	Importância alta - Deslocar para Elementos operacionais	Importância alta - Mesclar com elementos Concentração espacial, Objetivos globais e Integração da cadeia produtiva, e deslocar para Elementos operacionais	Integração da cadeia produtiva
		Presença de associações, sindicatos	Importância baixa	Importância média	Importância média - Mesclar com elementos Tipo de governança, Autonomia das empresas e Coordenação/ articulação	Coordenação/ articulação
		Concentração espacial	Importância baixa	Importância alta - Deslocar para Elementos operacionais	Importância alta - Mesclar com elementos Compartilhamento da informação, Objetivos globais e Integração da cadeia produtiva, e deslocar para Elementos operacionais	Integração da cadeia produtiva
		Homogeneidade das empresas	Sem importância	Sem importância	Sem importância - Retirar do modelo	-
		Tipo de setor	Sem importância	Sem importância	Sem importância - Retirar do modelo	-
	Conjunto prático	Planejamento de curto, médio e longo prazo	-	Importância alta	Importância alta	Planejamento de curto, médio e longo prazo
		Tributação	-	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elemento Fatores fiscais, financeiros	Tributação
		Custo do dinheiro	-	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elemento Riscos e incerteza	Custo do dinheiro
		Custo da produção	-	Importância alta	Importância alta	Custo da produção
		Diagnóstico da demanda	-	Importância média	Importância média	Diagnóstico da demanda
		Base de dados	-	Importância média	Importância alta - Mesclar com elemento Presença de indicadores de desempenho	Base de dados
		Coordenação/ articulação	-	Importância média	Importância média - Mesclar com elementos Tipo de governança, Autonomia das empresas e Presença de associações, sindicatos	Coordenação/ articulação
	Elementos operacionais	Conjunto conceitual pré-validado	Matéria-prima	Importância alta	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elementos Qualidade do produto, Problemas fito-sanitários e Qualidade da matéria-prima
Objetivos globais			Importância alta	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elementos Compartilhamento da informação, Concentração espacial e Integração da cadeia produtiva	Integração da cadeia produtiva
Logística			Importância alta	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elemento Logística	Logística
Desenvolvimento tecnológico			Importância alta	Importância alta	Importância alta	Desenvolvimento tecnológico
Fatores agro-climáticos			Importância alta	Importância alta	Importância alta	Fatores agro-climáticos
Recursos humanos			Importância média	Importância média	Importância média - Mesclar com elemento Qualificação da mão-de-obra	Recursos humanos
Competências centrais			Importância média	Importância baixa	Importância média	Competências centrais
Capacidade produtiva			Importância média	Importância média	Importância média	Capacidade produtiva
Eficiência			Importância média	Importância média	Importância média - Mesclar com elemento Melhoria contínua	Melhoria contínua
Flexibilidade			Importância média	Importância média	Importância média	Flexibilidade
Melhoria contínua			Importância média	Importância média	Importância média - Mesclar com elemento Eficiência	Melhoria contínua
Grau de terceirização			Importância média	Importância baixa	Importância baixa - Mesclar com elemento Grau de verticalização, e deslocar para Elementos financeiros e de informação	Grau de terceirização
Relacionamento com fornecedores			Importância média	Importância média	Importância média - Mesclar com elemento Confiança e comprometimento	Relacionamento com fornecedores
Confiança e comprometimento			Importância média	Importância baixa	Importância média - Mesclar com elemento Relacionamento com fornecedores	Relacionamento com fornecedores
Produção em si		Importância baixa	Importância baixa	Importância baixa	Produção em si	
Qualidade do produto		Importância baixa	Importância baixa	Importância alta - Mesclar com elementos Matéria-prima, Problemas fito-sanitários e Qualidade da matéria-prima	Matéria-prima	
Conjunto prático		Integração da cadeia produtiva	-	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elementos Compartilhamento da informação, Concentração espacial e Objetivos globais	Integração da cadeia produtiva
		Fiscalização	-	Importância alta	Importância alta - Deslocar para Elementos mercadológicos	Fiscalização
	Qualificação da mão-de-obra	-	Importância média	Importância média - Mesclar com elemento Recursos humanos	Recursos humanos	
	Logística	-	Importância média	Importância alta - Mesclar com elemento Logística	Logística	
	Problemas fito-sanitários	-	Importância média	Importância alta - Mesclar com elementos Matéria-prima, Qualidade do produto e Qualidade da matéria-prima	Matéria-prima	
Qualidade da matéria-prima	-	Importância baixa	Importância alta - Mesclar com elementos Matéria-prima, Qualidade do produto e Problemas fito-sanitários	Matéria-prima		

	Elemento estratégico	Opinião do especialista	Opinião do grupo focado	Opinião da pesquisadora	Elemento estratégico definitivo	
Elementos mercadológicos	Conjunto conceitual pré-validado	Orientação para o mercado	Importância alta	Importância alta	Importância alta	Orientação para o mercado
		Busca de diferenciação	Importância alta	Importância alta	Importância alta	Busca de diferenciação
		Relacionamento com clientes	Importância alta	Importância alta	Importância alta	Relacionamento com clientes
		Inovatividade	Importância alta	Importância média	Importância média - Mesclar com elemento Inovação	Inovatividade
		Ambiente	Importância média	Importância média	Importância média - Mesclar com elementos Competitividade das empresas, Market share, Zonas de livre comércio, Importação e Características da concorrência	Concorrência
		Competitividade das empresas	Importância baixa	Importância baixa	Importância média - Mesclar com elementos Ambiente, Market share, Zonas de livre comércio, Importação e Características da concorrência	Concorrência
		Cultura organizacional, tradição	Importância baixa	Importância baixa	Importância baixa - Mesclar com elemento Divulgação	Divulgação
		Market share	Importância baixa	Sem importância	Importância baixa - Mesclar com elementos Ambiente, Competitividade das empresas, Zonas de livre comércio, Importação e Características da concorrência	Concorrência
	Conjunto prático	Divulgação	-	Importância alta	Importância alta - Mesclar com elemento Cultura organizacional, tradição	Divulgação
		Zonas de livre comércio	-	Importância alta	Importância média - Mesclar com elementos Ambiente, Competitividade das empresas, Market share, Importação e Características da concorrência	Concorrência
		Importação	-	Importância alta	Importância média - Mesclar com elementos Ambiente, Competitividade das empresas, Market share, Zonas de livre comércio e Características da concorrência	Concorrência
		Inovação	-	Importância média	Importância média - Mesclar com elemento Inovatividade	Inovatividade
		Características da concorrência	-	Importância baixa	Importância média - Mesclar com elementos Ambiente, Competitividade das empresas, Market share e Zonas de livre comércio	Concorrência
		Características da embalagem do produto	-	Importância baixa	Importância média - Mesclar com o elemento Características intrínsecas do produto	Características do produto acabado
		Características intrínsecas do produto	-	Importância baixa	Importância média - Mesclar com o elemento Características da embalagem do produto	Características do produto acabado

Legenda:

Elementos fundidos e com nomes alterados
Elementos definitivos
Elementos definitivos com alteração de grupo

Figura 43 Síntese dos dados da coleta de dados

Ao se analisar a síntese dos elementos, é possível verificar que os elementos financeiros e de informação e os mercadológicos são os que sofreram mais modificações, com 50% de ajustes, seguidos pelos operacionais, com 43%. Cada ajuste foi efetuado conforme sensibilidade e interpretação da pesquisadora e por semelhança dos conceitos dos elementos. Nestes ajustes, o nome dos elementos definitivos foi definido de acordo com a melhor caracterização encontrada dentre todos os elementos mesclados e também com base na opinião dos entrevistados. Como resultado desta análise (ver Figura 44), propõe-se que o conjunto de elementos capazes de conduzir a formulação de uma estratégia de negócios para o arranjo vitivinícola gaúcho contenha: 10 elementos financeiros e de informação, 12 elementos operacionais e 8 elementos mercadológicos, totalizando 30 elementos estratégicos.

Classificação	Elemento definitivo	Elementos	Conjunto
Financeiros e de Informação	-	Homogeneidade das empresas	CT
	-	Tipo de setor	CT
	Base de dados	Base de dados	CP
		Presença de indicadores de desempenho	CT
	Coordenação/ articulação	Autonomia das empresas	CT
		Coordenação/ articulação	CP
		Presença de associações, sindicatos	CT
		Tipo de governança	CT
	Custo da produção	Custo da produção	CP
	Custo do dinheiro	Custo do dinheiro	CP
		Riscos e incerteza	CT
	Diagnóstico da demanda	Diagnóstico da demanda	CP
	Grau de terceirização	Grau de terceirização	CT
		Grau de verticalização	CT
	Planejamento de curto, médio e longo prazo	Planejamento de curto, médio e longo prazo	CP
	Precificação	Custo dos produtos e/ou serviços	CT
		Precificação	CT
Recursos específicos	Recursos específicos	CT	
Tributação	Fatores fiscais, financeiros	CT	
	Tributação	CP	
FI Total	10	20	
Operacionais	Capacidade produtiva	Capacidade produtiva	CT
	Competências centrais	Competências centrais	CT
	Desenvolvimento tecnológico	Desenvolvimento tecnológico	CT
	Fatores agro-climáticos	Fatores agro-climáticos	CT
	Flexibilidade	Flexibilidade	CT
	Integração da cadeia produtiva	Compartilhamento da informação	CT
		Concentração espacial	CT
		Integração da cadeia produtiva	CP
		Objetivos globais	CT
	Logística	Logística	CP
		Logística	CT
	Matéria-prima	Matéria-prima	CT
		Problemas fito-sanitários	CP
		Qualidade da matéria-prima	CP
		Qualidade do produto	CT
	Melhoria contínua	Eficiência	CT
		Melhoria contínua	CT
	Produção em si	Produção em si	CT
	Recursos humanos	Qualificação da mão-de-obra	CP
		Recursos humanos	CT
Relacionamento com fornecedores	Confiança e comprometimento	CT	
	Relacionamento com fornecedores	CT	
O Total	12	22	
Mercadológicos	Busca de diferenciação	Busca de diferenciação	CT
	Características do produto acabado	Características da embalagem do produto	CP
		Características intrínsecas do produto	CP
	Concorrência	Ambiente	CT
		Características da concorrência	CP
		Competitividade das empresas	CT
		Importação	CP
		Market share	CT
		Zonas de livre comércio	CP
	Divulgação	Cultura organizacional, tradição	CT
		Divulgação	CP
	Fiscalização	Fiscalização	CP
Inovatividade	Inovação	CP	
	Inovatividade	CT	
Orientação para o mercado	Orientação para o mercado	CT	
Relacionamento com clientes	Relacionamento com clientes	CT	
M Total	8	16	
Total geral			

Legenda: CT = Conjunto Teórico

CP = Conjunto Prático

Figura 44 Origem dos elementos e estrutura lógica do conjunto de elementos proposto para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo

5.1.4 Resultados da Aplicação

Os resultados de uma aplicação advêm da análise e avaliação dos dados, e devem ser publicados sob a forma de um relatório. O relatório de um estudo de caso pode ser menos formal que para os outros tipos de pesquisa, porém, normalmente é apresentado como uma narrativa, sistematizado em apresentação do problema, metodologia empregada, resultados obtidos e conclusões, demonstrando que o estudo de caso constitui procedimento científico e não literário.

Neste trabalho, o relatório foi elaborado ao longo do desenvolvimento da pesquisa, procurando relatar as informações obtidas de forma fidedigna, garantindo a validade e confiabilidade do estudo realizado.

O principal resultado deste estudo é um conjunto de elementos capazes de orientar a formulação de estratégia em ambiente mesocompetitivo, o que será apresentado na seção seguinte.

5.2 CONJUNTO DE ELEMENTOS DEFINITIVO DE ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MESOCOMPETITIVO

A partir das pesquisas bibliográfica e de campo, foi possível coletar dados para formular o conjunto de elementos de estratégia para um arranjo produtivo. Da pesquisa bibliográfica resultou um conjunto de elementos denominado de conjunto teórico ou conceitual, o qual foi pré-validado em uma entrevista com um especialista no assunto. Já da pesquisa de campo através de um grupo focado foi obtido um conjunto de elementos denominado de conjunto prático. Ambos os conjuntos foram apresentados e discutidos ao longo deste trabalho.

Com base na análise destes dois conjuntos, foi possível gerar o conjunto de elementos definitivo, o qual está representado pela Figura 45. Ele apresenta os elementos estratégicos em seus subgrupos (financeiros e de informação, operacionais e mercadológicos). A ordem em que os elementos estão apresentados é uma idéia de hierarquização dos elementos em caso de haver necessidade de se priorizar alguns deles devido a limitações de recursos, como dinheiro e tempo, para a formulação da estratégia de negócios no mesonível. A definição final (conceito) de cada um dos elementos pode ser apreciada no APÊNDICE F.

Finalmente, o conjunto de elementos apresentado foi validado para um arranjo produtivo específico: o arranjo vitivinícola do Rio Grande do Sul, o que faz com que os conceitos e mesmo a hierarquização possam se alterar para outros arranjos produtivos.

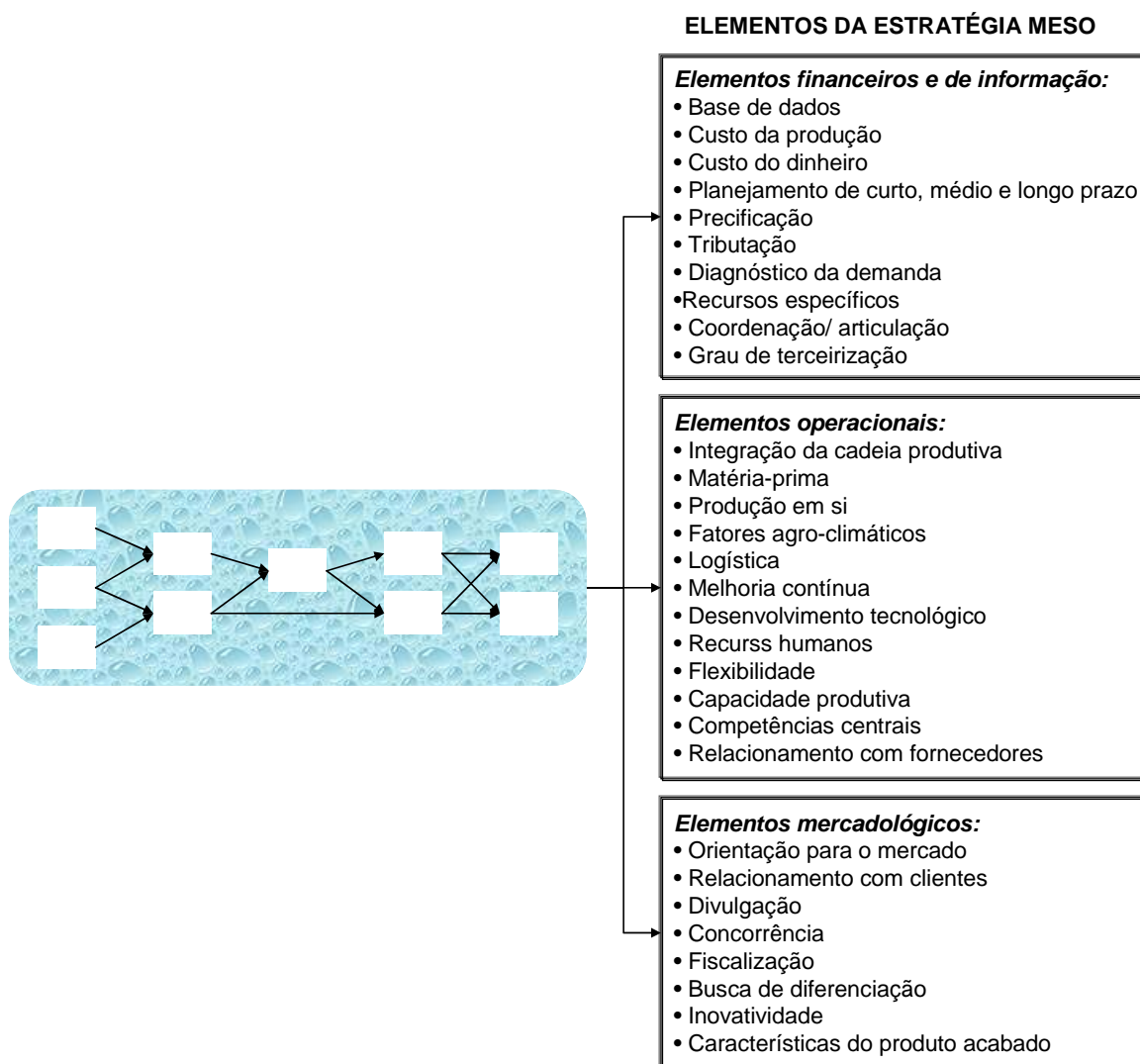


Figura 45 Conjunto de elementos proposto para apoiar a elaboração de estratégia em ambiente mesocompetitivo

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo objetiva apresentar as considerações finais do trabalho, divididas em conclusões e recomendações de trabalhos futuros. A primeira seção contém os comentários e considerações em relação aos objetivos da pesquisa e seus desdobramentos. A segunda aponta as propostas de novas pesquisas para aprofundar esse tema de trabalho.

6.1 CONCLUSÕES

Essa pesquisa buscou responder à questão “Sob a perspectiva de um arranjo de empresas, quais elementos devem ser considerados para a formulação da sua estratégia de negócios?”. Para isso, foi definido a partir da literatura e validado através de um estudo de caso no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul um conjunto de elementos estratégicos.

Ao longo da história, diversos modelos foram criados para auxiliar as organizações na definição de suas estratégias corporativas. Entretanto, a utilização desses modelos em ambientes de aglomerados de empresas não é imediatamente possível em virtude da necessidade de se considerar diversos fatores relevantes que não são característicos de um ambiente microcompetitivo, como, por exemplo, difusão da informação, resposta dos competidores, satisfação do consumidor final, nível de confiança entre as empresas e governança. Para apoiar o alcance desse objetivo geral, alguns objetivos específicos foram traçados:

- a) entender as relações entre as empresas inseridas em um ambiente mesocompetitivo, compreendendo seu formato, atuação e competitividade;

Para este entendimento foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito dos principais modelos de organização empresarial, tanto no nível micro como nos níveis meso e macroeconômicos. As características das estruturas mesoeconômicas foram estudadas com maior detalhe em função dos objetivos do trabalho. Foi realizada uma breve análise dos modelos de *Cluster*, Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*), Cadeias produtivas (*Filière*) e Redes Flexíveis de Pequenas e

Médias Empresas, assim como das principais teorias sobre competitividade e governança.

A conclusão dessa fase do trabalho foi que a forma de competir dos arranjos é distinta das organizações individuais e que em cada nível de análise é possível destacar um conjunto de elementos como importantes para a formulação da estratégia, ou seja, um modelo microeconômico, por melhor que seja, não é eficiente para o ambiente meso em função de suas particularidades. Nessa etapa foram definidos 63 elementos estratégicos nos três níveis de análise mais relevantes para o trabalho: micro, meso e macroeconômico.

- b) entender os modelos de estratégia mais tradicionais existentes, tanto para ambiente micro como mesoeconômico, compreendendo seus principais elementos;

Nessa etapa do trabalho também foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica. Foram avaliadas algumas das principais teorias de estratégia de negócio para microambiente: Teoria baseada na Indústria; Teoria baseada em Recursos e Teoria baseada em Competências, sendo destacados seus principais elementos em termos da sustentabilidade da vantagem competitiva e da visão estratégica de mercado. No nível meso, as abordagens de Bresser; de Peck e Jüttner; de Lummus, Vokurka e Alber e de Guimarães foram analisadas.

Observou-se por um lado que, na realidade, as teorias de estratégia concebidas para empresas isoladas estão em um nível de maturidade avançado, sendo bastante sólidas para o alcance da vantagem competitiva empresarial. Por outro lado, com o não-atendimento, ou o atendimento parcial, destas teorias aos arranjos produtivos, estão surgindo trabalhos que visam discutir teorias adequadas para o nível meso. Contudo, cada um dos modelos meso estudados apresenta elementos distintos, não havendo uma convergência nas propostas das teorias. Mesmo assim, foi possível destacar 48 aspectos que puderam ser considerados na formulação do conjunto preliminar.

- c) definir um conjunto preliminar de elementos para a formulação da estratégia de negócios de um arranjo produtivo;

A partir dos resultados das duas etapas anteriores, os 53 elementos (consolidação dos 63 elementos de competitividade e governança e dos 48 de estratégia) propostos em cada uma das teorias estudadas foram analisados e,

quando necessário, agrupados para a formulação do conjunto preliminar, denominado de conjunto conceitual. Eles foram convenientemente subdivididos em três grupos em função da área da organização que interage com eles: financeiros e de informação, operacionais e mercadológicos.

O resultado foi um conjunto de 36 elementos, 13 financeiros e de informação, 15 operacionais e 8 mercadológicos, cada um contendo um título e sua definição. O conjunto de elementos foi genérico, pois não considerou aspectos específicos do arranjo no qual foi realizado o estudo de caso. Além disso, todos os elementos foram apresentados sem uma noção de hierarquização quanto ao nível de importância, visto que a literatura estudada não apresenta uma discussão considerável a esse respeito.

- d) validar os elementos propostos em um ambiente mesocompetitivo, particularmente na cadeia vitivinícola gaúcha.

A validação dos elementos foi realizada através de um estudo de caso na cadeia vitivinícola do Rio Grande do Sul em duas etapas: entrevista com um especialista e realização de uma entrevista em grupo focado com membros do arranjo produtivo.

O objetivo da entrevista com o especialista foi o de verificar a adequação e aplicabilidade do conjunto de elementos referencial conceitual desenvolvido e de validar a estrutura lógica de produção do arranjo vitivinícola do Rio Grande do Sul. A partir dela, o desenho do arranjo foi ajustado, e o conjunto conceitual foi pré-validado, passando-se de 36 elementos para 38, com incorporação dos aspectos práticos vivenciados pelo aglomerado.

A entrevista em grupo focado foi realizada visando validar o conjunto já pré-validado na entrevista com o especialista. Houve a participação de 10 pessoas, representantes de grande parte dos elos da cadeia vitivinícola. Esta etapa propiciou o desenvolvimento de um conjunto de 20 elementos práticos adequados à realidade vivenciada pelo arranjo, igualmente subdivididos em financeiros e de informação, operacionais e mercadológicos. Os participantes também criticaram a adequação e aplicabilidade do conjunto conceitual, sugerindo algumas melhorias.

A partir das duas fontes de coleta de dados, foi possível observar que os dois conjuntos (conceitual e prático) são semelhantes em termos de definições,

diferenciando-se apenas nas características particulares do arranjo vitivinícola gaúcho, o que evidencia a propriedade da literatura sobre o assunto.

O conjunto de elementos final foi gerado com base na consolidação dos conjuntos pré-validado e prático, contendo 30 elementos, dos quais 10 são financeiros e de informação, 12 operacionais e 8 mercadológicos. Ao analisá-lo, pode-se verificar que grande parte dos elementos advém das contribuições das teorias de estratégia. As teorias de governança e competitividade apóiam o conjunto de elementos com poucas contribuições.

A hierarquização dos elementos conforme sua relevância foi alcançada superficialmente, pois foi conduzida através da análise dos resultados da coleta de dados e feita de forma subjetiva, sem um método adequado para sua validação. Seria recomendável que fosse feito um estudo mais aprofundado por meio da opinião de especialistas e da atribuição de pesos aos elementos conforme realidade do arranjo produtivo em questão.

Quanto à qualidade dos elementos, o conjunto apresenta, em sua maioria, elementos que podem ser utilizados para qualquer ambiente mesocompetitivo, mas também elementos específicos, oriundos das características do arranjo vitivinícola do Rio Grande do Sul, como fatores agro-climáticos, por exemplo. Todavia, cada elemento pode ter sua importância maximizada ou minimizada de acordo com o momento histórico em que se encontra o arranjo produtivo. Exemplificando, o elemento divulgação é relevante para qualquer estratégia coletiva, mas para o arranjo vitivinícola é especialmente importante pela concorrência que ele enfrenta com os produtos importados.

Outra contribuição do conjunto de elementos está no fato da possibilidade de geração de indicadores de acompanhamento dos elementos da estratégia, que podem auxiliar o posicionamento e direcionamento do arranjo. Como exemplo cita-se o elemento tributação, em que pode-se estabelecer um indicador como % de tributos pagos e acompanhá-lo ao longo de um período, tornando este elemento mais tangível.

Por fim, o conjunto de elementos apresenta desdobramentos interessantes tanto para o arranjo produtivo em si quanto para as empresas integrantes dele, uma vez que ao acompanhar o planejamento estratégico de uma companhia, o gestor pode verificar a relação deste com os elementos de uma estratégia coletiva, e apoiar

suas decisões neste sentido. Por outro lado, o gestor do arranjo produtivo pode estabelecer os elementos observando sua atuação sobre as empresas isoladas. Em síntese, o conjunto de elementos é capaz de induzir ações tanto de política institucional como empresariais, sendo, portanto, adequado ao ambiente mesocompetitivo.

A partir destas conclusões, entende-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir dos resultados e das limitações da pesquisa surgem outros temas e necessidades de estudos nesta linha de pesquisa. A seguir, são listadas quatro propostas:

- a) estabelecer um critério de priorização para os elementos do conjunto a partir da re-aplicação para o mesmo arranjo produtivo estudado. Isto melhoraria a tomada de decisão do aglomerado e auxiliaria no refinamento dos elementos, visto que 30 elementos são uma quantidade grande para se administrar;
- b) refazer o estudo em outros ambientes mesocompetitivos, para verificar a generalidade do conjunto de elementos proposto;
- c) posicionar-se em relação à escolha de uma única teoria de competitividade, governança e estratégia, e verificar se os elementos do conjunto prático correspondem aos apontados pelas teorias;
- d) desenvolver um sistema de informação para orientar a elaboração da estratégia coletiva a partir dos elementos propostos como apoiadores no conjunto proposto.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Estratégia de Negócios: conceitos e tendências em sua administração. In: _____. **Administração Estratégica de Mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AHN, Hyeon-Soo; JUNG, Hee-Don; AHN, Byong-Hun; RHEE, Seung-Kyu. Supply Chain Competitiveness and Capabilities of Constituent Firms: an exploratory study of the korean home appliance industry. **Supply Chain Management**, v. 4, n. 5, p. 242-253, 1999.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.
- BARRIONUEVO FILHO, A. Competição Industrial. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 30, n.3, p. 85-90, jul-set. 1990.
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andréa Lago da. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Oliveira. **Gestão Agroindustrial**. 2.ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRAND, Fabiane Cristina. **Sistemática de Apoio ao Processo de Decisão Quanto à Terceirização no Contexto de Uma Cadeia Produtiva** – o caso da cadeia eletroeletrônica gaúcha. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.
- BRESSAN, Flávio. O Método do Estudo de Caso. **Administração On Line: Prática, Ensino e Pesquisa**, v. 1, n. 1, jan.-fev.-mar. 2000.
- BRESSER, Rudi K. F. Matching Collective and Competitive Strategies. **Strategic Management Journal**, v.9, p. 375-385, 1988.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **Relações Entre Empresas, Competências Coletivas e Tipos de Governança em Clusters de Alta Tecnologia do Estado de São Paulo**. Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra. 2001. Disponível

em: <http://www.prd.usp.br/redcoop/Sem1_BAH_Cluste.PDF>. Acessado em 13-jan-2006.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, Antônio Maria Gomes de. **Cadeia Produtiva e Prospecção Tecnológica como Ferramenta para a Gestão da Competitividade**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_2_01.pdf>. Acessado em 13-jan-2006.

COASE, R. H. **The Firm, The Market and The Law**. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Editora da Universidade Estadual de Campinas. 3.ed. Campinas: Papyrus, 1995.

CRAVENS, David W. Marketing Strategy and Planning. In: _____. **Strategic Marketing**. 5.ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

CROSBY, Lawrence A.; JOHNSON, Sheree L. Customer Relationship Management. **Marketing Management**. v. 9, p. 4-5, Fall 2000.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

DICKSON, Peter R.; FARRIS, Paul W.; VERBEKE, Willem J. M. I. Dynamic Strategic Thinking. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 3, p. 216-237, Summer 2001.

ESSER, K; HILLEBRAND, W. et al. Competitividad Sistémica: competitividad internacional de las empresas y politicas requeridas. **IAD – Instituto Aleman de Desarrollo – Estudios e informes**, 1994.

FABRÍCIO, Gerson Medeiros. **Proposta de uma Sistemática para Análise da Competitividade de Cadeias de Suprimentos Agroindustriais** – o caso de uma empresa vitivinícola. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

FARINA, E. M. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**, v. 6, n.3, p. 147-161, 1999.

FEURER, Rainer; CHAHARBAGHI, Kazem. Defining Competitiveness: A Holistic Approach. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 49-58, 1994.

FINE, Charles H. Clockspeed-Based Strategies for Supply Chain Design. **Production and Operations Management**, v. 9, n. 3, p. 213-221, outono 2000.

FURLANETTO, Egídio Luiz. **Formação das Estruturas de Coordenação nas Cadeias de Suprimentos**: estudos de casos em cinco empresas gaúchas. Porto Alegre: UFRGS, 2002. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de Uma Sistemática para Avaliação de Desempenho em Cadeias de Suprimentos**. Florianópolis: UFSC, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

GEREFFI, G. Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains with Special Reference to the Internet. **American Behavioral Scientist**, v.44, n.10, p. 1616-1637, 2001.

GEREFFI, Gary. **Beyond the Producer-Driven/ Buyer-Driven Dichotomy**: an expanded tipology of global value chains, with special reference to the internet. USA: Duke University, 14 Set. 2000.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GILSING, Victor. **Cluster Governance**: how clusters can adapt and renew over time. Preliminary Draft. Paper prepared for the DRUID PhD-conference, Copenhagen, Jan. 2000.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Group Versus Group: how alliance networks compete. **Harvard Business Review**, p. 62-74, Jul-Aug.1994.

GUIMARÃES, Ilse Maria Biason. **Proposta de Modelo Estratégico para o Nível Mesocompetitivo**. Florianópolis: UFSC, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

GUSMÃO, Sérgio Luiz Lessa de. **Proposição de Um Esquema Integrando a Teoria das Restrições e a Teoria dos Custos de Transação para Identificação e Análise de Restrições em Cadeias de Suprimentos**: estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. **Harvard Business Review**, p. 122-128, Jul-Aug. 1994.

HANSEN, Peter Bent. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. **Working Paper**. 120. Institute of Development Studies, 2000.

HUNT, Shelby D.; LAMBE, C. Jay. Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 2, p. 17-43, 2000.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 1-15. Apr. 1995.

JAPPUR, Rafael Feyh. **A Sustentabilidade Corporativa Frente às Diversas Formações de Cadeias Produtivas segundo a Percepção de Especialistas**. Florianópolis: UFSC, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

KLIEMANN NETO, Francisco J; SOUZA, Sinval O. Desenho, Análise e Avaliação de Cadeias Produtivas. In: OLIVEIRA, Vanderli F. et al. **Redes Produtivas para o Desenvolvimento Regional**. Ouro Preto: ABEPRO, 2004.

KLIEMANN NETO, Francisco José; HANSEN, Peter Bent. A Emergência da Meso-Análise como Forma de Avaliação de Cadeias Produtivas e da Competitividade Empresarial Sistêmica. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ENEGEP, 2002, p. 1-9.

LAMBERT, Douglas M. Supply Chain Management: what does it involve? **Supply Chain & Logistics Journal**, v.4, n.4, Fall 2001.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LEWIN, Arie Y.; LONG, Chris P.; CARROLL, Timothy N. The Coevolution of New Organizational Forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, September-October, 1999.

LUMMUS, Rhonda R.; VOKURKA, Robert J. Defining Supply Chain Management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v.99, n.1, p. 11-17, 1999.

LUMMUS, Rhonda R.; VOKURKA, Robert J.; ALBER, Karen L. Strategic Supply Chain Planning. **Production and Inventory Management Journal**, Third Quarter, p. 49-58, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **Produção e comercialização de uvas e vinhos – Panorama 2005**. Bento Gonçalves: EMBRAPA UVA E VINHO, 2006. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/>>. Acesso em 03-ago-2006.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **Tendência de consumo e perspectivas do mercado de vinhos no Brasil**. Bento Gonçalves: EMBRAPA UVA E VINHO, 2002. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/>>. Acesso em 03-ago-2006.

MEYER-STAMER, Jörg. New Patterns of Governance for Industrial Change: Perspectives for Brazil. **The Journal of Development Studies**, v. 33, n. 3, p. 364-391, February, 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1991.

MOTA, Alisson Rodrigo; BRANDALIZE, Adalberto. Concorrência e Competitividade. **Revista Científica Terra e Cultura**, UNIFIL (Centro Universitário Filadelfia)/ Londrina-PR, n.41, jan. 2006.

MOTTA, Ricardo. A Busca da Competitividade nas Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 12-16, Mar-Abr. 1995.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MÜLLER, Gisela Regina. **Proposição de Um Modelo de Análise da Competitividade com Base no Valor Verificação do Modelo na Análise da Organização Alfa do Setor de Cerâmica para Revestimento de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, october 1990.

OLIVEIRA, Mirian; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; GOLDONI, Vanessa. Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2006, p. 1-16.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A Formulação das Estratégias da Empresa em um Ambiente de Aglomeração Industrial**. Florianópolis: UFSC, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JUNIOR, José Maria de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de Produção e de Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PECK, Helen; JÜTTNER, Uta. Strategy and Relationships: defining the interface in supply chain contexts. **International Journal of Logistics Management**, v.11, n.2, p. 33-44, 2000.

PEDROZO, Eugênio Ávila; HANSEN, Peter Bent. Clusters, Filière, Supply Chain, Redes Flexíveis: uma análise comparativa. In: Colóquio “**As Relações Econômicas Franco-Brasileiras**” / Colloque “**Les Relations Industrielles Franco-Brésiliennes**”. Grenoble, France, École Supérieure des Affaires / Université Pierre Mendès – France – Grenoble 2. 29-30 Mar. 2001.

PELLANDA, Ernesto. **Aspectos gerais da colonização italiana no Rio Grande do Sul**. In: Álbum comemorativo do 75º aniversário da colonização italiana no Rio Grande do Sul, p. 34-64, 1950. Disponível em: <<http://pessoal.portoweb.com.br/pellanda/IMIGRA.htm#Anc%207>>, acesso em 15-mai-2006.

PIRES, Márcio de Souza. **Construção de Modelo Endógeno, Sistêmico e Distintivo de Desenvolvimento Regional e a Sua Validação através da Elaboração e da Aplicação da Metodologia ao caso do Mercoeste**. Florianópolis: UFSC, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PORTER, Michael E. **On Competition**. Boston: The Harvard Business Review Book Series, 1998.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, november-dezember 1996.

PRAHALAD, C. k.; RAMASWAMY, Venkatram. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, p. 79-90, Jan-Feb. 2000.

PRAHALAD; C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May-Jun. 1990.

PROTAS, José Fernando da Silva; CAMARGO, Umberto Almeida; MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **A vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas**. Bento Gonçalves: EMBRAPA, 2002. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicultura/>>. Acesso em: 20-mai-2005.

PROTAS, José Fernando da Silva; CAMARGO. **Programa de desenvolvimento estratégico da vitivinicultura do Rio Grande do Sul – Visão 2025**. Bento Gonçalves: IBRAVIN, 2005. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/>>. Acesso em: 20-dez-2006.

RIBEIRO, José Luís Duarte. **Grupos Focados: teorias e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, PPGE/UFRGS, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3.ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLUZZ, Thaisy; PADILHA, Ana Claudia Machado. Estratégias de Internacionalização dos Vinhos Espumantes: um estudo de cinco vinícolas da região da Serra do Rio Grande do Sul. In: Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios, 2006, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: SINGEN, 2006, p. 1-14.

SOUZA, Sinval Oliveira. Desenho e Análise da Cadeia Produtiva de Vinhos Finos Gaúchos. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2002, p. 1-14.

SOUZA, Sinval Oliveira. O Papel da Governança nas Cadeias Produtivas. **Revista Think** – Caderno de artigos e casos, ESPM/RS, v. 2, n.1, jan/jun. 2004.

TERZIOVSKI, Milé. Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement. **Measuring Business Excellence**, v. 6, n. 2, p. 5-14, 2002.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143. Spring 1999.

VYAS, Niren M.; SHELBURN, William L.; ROGERS, Dennis C. An Analysis of Strategic Alliances: forms, functions and framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 10, n.3, p. 47-60, 1995.

WIKIPEDIA. **Origem da Videira**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Videira_%28%C3%A1rvore%29>. Acesso em: 20-dez-2006.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WOOD JR., Thomas; ZUFFO, Paulo Knôrich. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, Jul-Set. 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Traduzido por Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A ESBOÇO DE UM CONJUNTO DE ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA PARA O MESONÍVEL

<i>Classificação</i>	<i>Elementos</i>	<i>Fonte</i>	<i>Comentário</i>
Financeiros e de informação	Assimetria de informação	Guimarães (2003)	Quanto maior a assimetria informacional dentro de um grupo, menor a possibilidade de cooperação, pois as empresas que detêm um maior nível de informações não se dispõem a dividi-las com outras empresas por não perceberem benefícios
	Autonomia das empresas	Guimarães (2003)	Autonomia das empresas participantes, mesmo que colaborativa
	Concentração espacial	Guimarães (2003)	Concentração espacial – quanto maior a concentração espacial, maior a possibilidade de integração e cooperação entre empresas
	Controle de informação	Bresser (1988)	Refere-se à colaboração, cooperação, competição
	Fatores fiscais, financeiros	ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	Têm a ver com aspectos do país, coordenados pelos poderes executivo, legislativo e judiciário
	Grau de verticalização	Guimarães (2003)	Quanto mais verticalizada for uma empresa, menor será o potencial de compartilhamento de funções e de custos e, por consequência, menor será o comportamento cooperativo
	Homogeneidade sócio-cultural	Guimarães (2003)	A homogeneidade sócio-cultural facilita a cooperação vertical e horizontal de uma determinada cadeia, facilitando as estratégias cooperativas do grupo de empresas em questão
	Papel de coordenação	Governança conduzida pelos Produtores, pelos Compradores ou pela Informação (GEREFFI, 2000, 2001; GASPARETTO, 2003; KLIEMANN; SOUZA, 2004)	Quem coordena o arranjo
Preocupação com o custo dos produtos/ serviços	Forças de Porter (PORTER, 1998)	A empresa atua em um amplo escopo de segmentos, e o menor custo é obtido, por exemplo, através de economias de escala ou acesso à matéria-prima	
	Cadeia de valor de Porter (PORTER, 1998)	Para gerar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa tem que fornecer valor comparável aos clientes (conceitualmente, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece em termos de produtos e serviços), desempenhando essas atividades mais eficientemente do que seus concorrentes (custo menor), ou desempenhando essas atividades de uma forma diferenciada, que crie um valor maior para o cliente e possa, assim, justificar um preço mais alto (diferenciação).	
	Sistema de valores de Porter (PORTER, 1998)	Entender todo o processo produtivo, ou seja, mapear todas as atividades inter-relacionadas das empresas envolvidas	
	Mercado, Híbrida, Integração vertical (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1988; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; FURLANETTO, 2002; GUSMÃO, 2004)	Reflete o preço dos produtos, tem a ver com a questão produzir ou comprar	
	Sustentabilidade da Vantagem Competitiva (AAKER, 2001; CRAVENS, 1994; MÜLLER, 2003; PAIVA et al., 2004; SLACK, 2002; TERZIOVSKI, 2002)	Busca de custos mais baixos	
	Presença de associações, sindicatos	IAD (ESSER et al., 1994; KLIEMANN NETO; HANSEN, 2002)	Presença de associações (parcerias), de entidades reguladoras (neutras), de sindicatos

	Presença de atores coletivos autônomos	Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	Presença de entidades neutras que coordenem/regulem o grupo
	Presença de indicadores de desempenho	Guimarães (2003)	Os indicadores devem refletir a situação competitiva das empresas integrantes da cadeia entre si e entre outras cadeias, além de possibilitar o <i>benchmarking</i> tanto em termos setoriais como individuais
	Recursos específicos	Mercado, Híbrida, Integração vertical (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1988; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; FURLANETTO, 2002; GUSMÃO, 2004)	São recursos que garantem a sobrevivência da empresa, quanto maior a especificidade, maior o risco da transação
	Representatividade dos custos indiretos	Guimarães (2003)	Por serem cada vez mais representativos os custos indiretos nas empresas, surge a necessidade de racionalização em função de ganhar competitividade, aumentando o nível de consorciamento das organizações
	Riscos e incerteza	Mercado, Híbrida, Integração vertical (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1988; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; FURLANETTO, 2002; GUSMÃO, 2004)	Riscos e incertezas em relação às transações, que podem implicar salvaguardas contratuais
		Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	
	Tamanho das empresas	Guimarães (2003)	Inversamente proporcional às possibilidades de cooperação, pois empresas de grande porte têm maior capacidade econômica de custear as suas estratégias competitivas
	Tipo de governança	Bresser (1988)	Quem detém o poder
	Tipo de setor	Governança conduzida pelos Produtores, pelos Compradores ou pela Informação (GEREFFI, 2000, 2001; GASPARETTO, 2003; KLIEMANN; SOUZA, 2004)	Refere-se à que indústria as empresas estão inseridas, devido a características particulares
Operacionais	Capacidade produtiva	ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994))	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve equipamentos, eficiência, instalações, programação
		Lummus et al. (1998)	Cada parte do sistema de fornecimento de um produto deve ser individualmente capaz de produzir e entregar o que os clientes desejam a cada dia
	Competências centrais	Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	Refere-se ao que as empresas sabem fazer bem, são especialistas
	Confiança e comprometimento	Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	O quanto pode-se confiar no grupo, fornecedores e clientes diretos

	Divisão interempresarial do trabalho	Governança conduzida pelos Produtores, pelos Compradores ou pela Informação (GEREFFI, 2000, 2001; GASPARETTO, 2003; KLIEMANN; SOUZA, 2004)	Formatar a ação das empresas participantes na realização/ atualização das suas atividades
	Eficiência nas atividades internas	Cadeia de valor de Porter (PORTER, 1998)	Para gerar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa tem que fornecer valor comparável aos clientes (conceitualmente, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece em termos de produtos e serviços), desempenhando essas atividades mais eficientemente do que seus concorrentes (custo menor), ou desempenhando essas atividades de uma forma diferenciada, que crie um valor maior para o cliente e possa, assim, justificar um preço mais alto (diferenciação)
Sistema de valores de Porter (PORTER, 1998)		Entender todo o processo produtivo, ou seja, mapear todas as atividades inter-relacionadas das empresas envolvidas	
Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)		Eficiência entre as atividades das várias empresas do grupo, principalmente nas entradas e saídas	
Especialização	Peck e Jüttner (2000)	Refere-se aos parceiros individuais do arranjo, os quais focam nos estágios específicos da cadeia, possuem competências distintivas e contribuem para o alcance de vantagem competitiva global	
Estratégia e gestão interna	ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve planejamento, execução, controle e gestão interna	
	Lummus et al. (1998)	Para fortalecer todos os elos da cadeia de suprimentos é preciso uma perspectiva estratégica para alcançar vantagem competitiva; padrão de decisões relativas à terceirização de produtos, ao planejamento de capacidade, à conversão de produtos acabados, à organização e distribuição dos produtos acabados e à gestão da demanda e comunicação	
Flexibilidade	Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	Habilidade de se adaptar a mudanças e tendências, de se moldar	
Foco em resultados	Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	Refere-se a objetivos bem definidos e estratégias para alcançá-los	
Grau de especialização produtiva	Guimarães (2003)	Quanto maior o grau de especialização produtiva, menores são os atritos entre as empresas, e maiores são as chances de sucesso de comportamento cooperativo	
Melhoria contínua	Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	Refere-se à atitude da empresa de sempre estar melhorando sua operação	

	Nível de desenvolvimento tecnológico	Guimarães (2003)	Quanto maior a heterogeneidade tecnológica das empresas, mais difíceis se tornam as ações cooperativas
	Preocupação com a distribuição	Peck e Jüttner (2000)	Refere-se à melhoria da interface com o cliente final
	Preocupação com a matéria-prima	5 Forças de Porter (PORTER, 1998)	A empresa atua em um amplo escopo de segmentos, e o menor custo é obtido, por exemplo, através de economias de escala ou acesso à matéria-prima
	Preocupação com a produção em si	Sistema de valores de Porter (PORTER, 1998)	Entender todo o processo produtivo, ou seja, mapear todas as atividades inter-relacionadas das empresas envolvidas
	Preocupação com a qualidade do produto	Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	Tem a ver com o aumento de qualidade dos produtos para atender melhor os clientes
	Preocupação com produtores	ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	Características dos produtores, o que pode incentivá-los, ajudá-los
	Recursos humanos	Modelo diamante de Porter (PORTER, 1998)	Apresenta a posição do país quanto aos fatores de produção, como recursos humanos qualificados e infra-estrutura, necessários à competição em determinada indústria
		ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve qualificação, treinamento
	Relacionamento com fornecedores	5 Forças de Porter (PORTER, 1998)	Conhecer as pressões que os fornecedores podem exercer sobre a empresa
		Sistema de valores de Porter (PORTER, 1998)	Conhecer as pressões que os fornecedores podem exercer sobre a empresa, mas identificar exatamente qual é a sua atuação (atividades envolvidas)
		Mercado, Híbrida, Integração vertical (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1988; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; FURLANETTO, 2002; GUSMÃO, 2004)	Tem a ver com a frequência de transações e com a qualidade do relacionamento
		Bresser (1988)	Refere-se à colaboração, cooperação, competição
		Peck e Jüttner (2000)	O papel dos relacionamentos dentro da estrutura é duplicado, sendo visto com função social (contraste de poder ou confiança) e como objetos da estratégia coletiva (mudança de relacionamentos para melhorar o fluxo de informações, por exemplo)
	Tomada de decisão quanto a parcerias, cooperação	Mercado, Híbrida, Integração vertical (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1988; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; FURLANETTO, 2002; GUSMÃO, 2004)	Envolve decidir entre terceirizar ou não, verticalizar ou não, e depende das limitações da empresa
		Governança conduzida pelos Produtores, pelos Compradores ou pela Informação (GEREFFI, 2000, 2001; GASPARETTO, 2003; KLIEMANN; SOUZA, 2004)	

		Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	
		Bresser (1988)	Refere-se à colaboração, cooperação, competição
Mercadológicos	Busca da diferenciação	5 Forças de Porter (PORTER, 1998)	Quando a empresa busca ser única em sua indústria, com base em atributos valorizados pelos compradores
		Cadeia de valor de Porter (PORTER, 1998)	Para gerar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa tem que fornecer valor comparável aos clientes (conceitualmente, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece em termos de produtos e serviços), desempenhando essas atividades mais eficientemente do que seus concorrentes (custo menor), ou desempenhando essas atividades de uma forma diferenciada, que crie um valor maior para o cliente e possa, assim, justificar um preço mais alto (diferenciação)
	Busca da oportunidades	Sistema de valores de Porter (PORTER, 1998)	Através do mapeamento das atividades inter-relacionadas de todas as empresas envolvidas, pode-se identificar oportunidades de melhoria como redução de custos através da redução dos geradores; investimentos em novos processos que aumentem a satisfação dos clientes; eliminação e/ou simplificação dos processos que não agregam valor, entre outras
		Mercado, Híbrida, Integração vertical (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1988; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; FURLANETTO, 2002; GUSMÃO, 2004)	Refere-se a oportunidades de renda quando do rompimento de contrato
		Lummus et al. (1998)	Melhorar as capacidades da cadeia de suprimentos e determinar onde há oportunidades de melhorar o seu desempenho
		Guimarães (2003)	Com as informações do mercado, pode-se buscar em toda a cadeia onde os atributos dos usuários finais são gerados ou relacionados, bem como onde há potencial de melhorias
	Capacitação para inovação	ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve preocupação com tendências mercadológicas, agilidade, facilidade de adaptação...
		Relações de Mercado, Redes, Quase-hierarquia e Hierarquia (MEYER-STAMER, 1997; GILSING, 2000; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; GASPARETTO, 2003)	Capacidade que as empresas têm de estar sempre inovando em produtos, técnicas, equipamentos
	Competitividade das empresas	Guimarães (2003)	Condição de competitividade das empresas, enquanto participantes da cadeia
	Cultura organizacional, tradição	Mercado, Híbrida, Integração vertical (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1988; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; FURLANETTO, 2002; GUSMÃO, 2004)	Cultura da organização e reconhecimento, marca

	Identificação de produtos/serviços similares no mercado	5 Forças de Porter (PORTER, 1998)	Identificar quais produtos/ serviços de outros ramos que possam substituir o produto/ serviço do ramo considerado
	Market share	Guimarães (2003)	Quanto menor a predominância de mercado, maior o comportamento cooperativo
	Orientação para o mercado	Peck e Jüttner (2000)	Refere-se à preocupação em atender às necessidades dos clientes; ações de previsão, prevenção e absorção
		Guimarães (2003)	Refere-se à identificação dos atributos dos usuários finais e dos graus de alcance
	Preocupação com a demanda	Modelo diamante de Porter (PORTER, 1998)	Natureza da demanda no mercado interno
	Preocupação com a indústria	ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	Envolve aspectos setoriais, como desenvolvimento da indústria
	Preocupação com consumidores	ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	Características dos consumidores
	Preocupação com o ambiente	Guimarães (2003)	Tem a ver com riscos e incertezas do ambiente
	Preocupação com o mercado	ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	Envolve aspectos mercadológicos como atendimento à demanda, características, tendências, capital...
	Preocupação com os concorrentes	5 Forças de Porter (PORTER, 1998)	Conhecer as pressões que os concorrentes podem exercer sobre a empresa
		ECIB de Coutinho e Ferraz (COUTINHO; FERRAZ, 1994)	Envolve aspectos como entrada de novos concorrentes, observação das práticas dos rivais
	Relacionamento com clientes diretos e indiretos (entrega de valor)	5 Forças de Porter (PORTER, 1998)	Conhecer as pressões que os clientes podem exercer sobre a empresa
		Cadeia de valor de Porter (PORTER, 1998)	Para gerar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa tem que fornecer valor comparável aos clientes (conceitualmente, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece em termos de produtos e serviços), desempenhando essas atividades mais eficientemente do que seus concorrentes (custo menor), ou desempenhando essas atividades de uma forma diferenciada, que crie um valor maior para o cliente e possa, assim, justificar um preço mais alto (diferenciação)
		Sistema de valores de Porter (PORTER, 1998)	Entender as pressões que os clientes diretos e indiretos exercem sobre a empresa, mas também atentar para a sua satisfação
		Mercado, Híbrida, Integração vertical (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1988; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000; FURLANETTO, 2002; GUSMÃO, 2004)	Tem a ver com a frequência de transações e com a qualidade do relacionamento
		Bresser (1988)	Refere-se à colaboração, cooperação, competição
		Peck e Jüttner (2000)	O papel dos relacionamentos dentro da estrutura é duplicado, sendo visto com função social (contraste de poder ou confiança) e como objetos da estratégia coletiva (mudança de relacionamentos para melhorar o fluxo de informações, por exemplo)
		Guimarães (2003)	Manter uma relação estreita com o mercado, possibilitando identificar oportunidades de melhoria e obter informações sobre suas necessidades

APÊNDICE B TEXTO DE CONTATO INICIAL COM A AMOSTRA PRÉ-SELECIONADA VIA CORREIO ELETRÔNICO

Assunto: Estratégia de Negócios

Prezado Sr. Fulano,

Sou estudante de mestrado de Engenharia de Produção da UFRGS, e obtive o seu contato a partir da sugestão dos professores do CEFET de Bento Gonçalves.

Minha pesquisa é na área de estratégia em grupos de empresas, e escolhi o grupo das empresas vinícolas da Serra Gaúcha para complementar e concluir a minha dissertação de Mestrado.

A pesquisa é bem simples: responder um questionário de 2 páginas por e-mail e participar de uma reunião de bate-papo, que será realizada no próprio CEFET, em horário a combinar, para validar os resultados que obtive até agora no quesito estratégia de arranjos de empresas. A reunião será composta por 10 empresários aproximadamente do setor e 2 especialistas no assunto.

Os resultados desta etapa podem propiciar às empresas participantes uma reflexão acerca da estratégia de negócio que possuem, não sendo necessário divulgar sua estratégias individuais.

Estou entrando em contato apenas com as empresas mais representativas do setor, para tornar os resultados da pesquisa válidos.

Na certeza do seu apoio, agradeço a sua disponibilidade e atenção desde já.

Atenciosamente,

Andressa Becker

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

E-mail: abeckers@terra.com.br

Fone: (51)3316.3545 / (51)8191.0123

APÊNDICE C PESQUISA: CADEIA PRODUTIVA VITIVINÍCOLA GAÚCHA – ELOS PRODUTIVOS

Prezado respondente,

Este questionário faz parte da pesquisa que está sendo realizada na Cadeia Produtiva Vitivinícola Gaúcha, com o intuito de identificar quais elementos são capazes de suportar a formulação da estratégia do grupo, aumentando a sua competitividade em relação às outras cadeias produtivas vitivinícolas.

Busca-se, com este questionário, identificar características de nível de conhecimento e de visão gerencial dos respondentes, a fim de homogeneizar a participação de todos na pesquisa, atribuindo maior confiabilidade e validade aos dados.

A pesquisa constitui uma das etapas da dissertação de mestrado acadêmico da aluna Andressa Becker Silva, atualmente em desenvolvimento no PPGE – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação do professor Francisco Kliemann.

Neste sentido, solicitamos sua colaboração na resposta das questões formuladas a seguir. Agradecemos antecipadamente a atenção. Qualquer dúvida, contatar Andressa Becker Silva, fone (51) 8191-0123 ou (51) 3316-3545.

QUESTIONÁRIO:

Nome completo:

Idade:

Sexo: MASCULINO

FEMININO

Formação:

Observando o esquema apresentado pela Figura 1 – Desenho da Cadeia Vitivinícola Gaúcha, assinale com um “X” em qual dos elos (etapas do processo) produtivos sua empresa tem atuação? (OBS: ler explicação ao final do questionário).

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Produção de mudas | <input type="checkbox"/> Fornecedor de equipamentos (principalmente para os produtores de uva, de vinho e de derivados) |
| <input type="checkbox"/> Produção de uva vinífera para mesa | <input type="checkbox"/> Apoio tecnológico (destacando-se a EMBRAPA e a EMATER) |
| <input type="checkbox"/> Produção de uva vinífera para vinho | <input type="checkbox"/> Centros de desenvolvimento (destacando-se a Escola Agrotécnica Federal Juscelino Kubitschek de Oliveira) |
| <input type="checkbox"/> Industrialização de vinhos finos | <input type="checkbox"/> Entidades de classe. Qual? <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Produção de subprodutos de uva e vinho (vinífera) | <input type="checkbox"/> Entidades reguladoras que atuam, basicamente, sobre produtores de uva, de vinho e de derivados (destacando-se o Ministério da Agricultura, Abastecimento e da Reforma Agrária, Secretaria Estadual de Agricultura e do Abastecimento e o Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO) |
| <input type="checkbox"/> Comercialização atacadista | <input type="checkbox"/> Logística (transportadores e operadores logísticos) |
| <input type="checkbox"/> Comercialização varejista | |
| <input type="checkbox"/> Consumidor final | |
| <input type="checkbox"/> Fornecedor de insumos (viveiros de mudas, usinas de açúcar, empresas de fertilizantes, de rolhas, de garrafas, de análise bioquímica, etc) | |

No caso de participar de mais de um elo produtivo, em qual deles há maior representatividade da sua empresa em termos de produção, isto é, em qual deles há maior atuação?

Cargo que ocupa na empresa:

Cidade/ região de localização da sua empresa:

Para você, o que é estratégia?

Você teria interesse e disponibilidade para participar de uma entrevista em grupo para falar a respeito dos elementos de formulação de estratégia para o arranjo vitivinícola gaúcho?

SIM

NÃO

Se sim, você teria disponibilidade para vir a Porto Alegre?

SIM

NÃO

Se Porto Alegre for inviável, que local seria mais adequado?

Dentre as opções abaixo para realização da entrevista em grupo, ordene-as em ordem de preferência, escrevendo 1 para a primeira opção, 2 para a segunda e 3 para a terceira.

Sexta-feira pela manhã

Sexta-feira pela manhã

Sábado pela manhã

Sábado pela tarde

Outro. Qual?

EXPLICAÇÃO:

Os elos 1, 2 e 3 são os produtores da matéria-prima – uvas para consumo in natura e para vinhos finos. Nesse sentido, são eles os responsáveis principais pela qualidade dos produtos acabados, destinados ao consumidor final.

Por sua vez, os elos 4 e 5 correspondem aos produtores de vinhos e derivados, seja a partir de uvas finas ou comuns. O foco do trabalho está nas uvas viníferas, isto é, nos vinhos finos, pois são estes os de maior valor agregado e os capazes de competir internacionalmente pela sua qualidade (SOUZA, 2002).

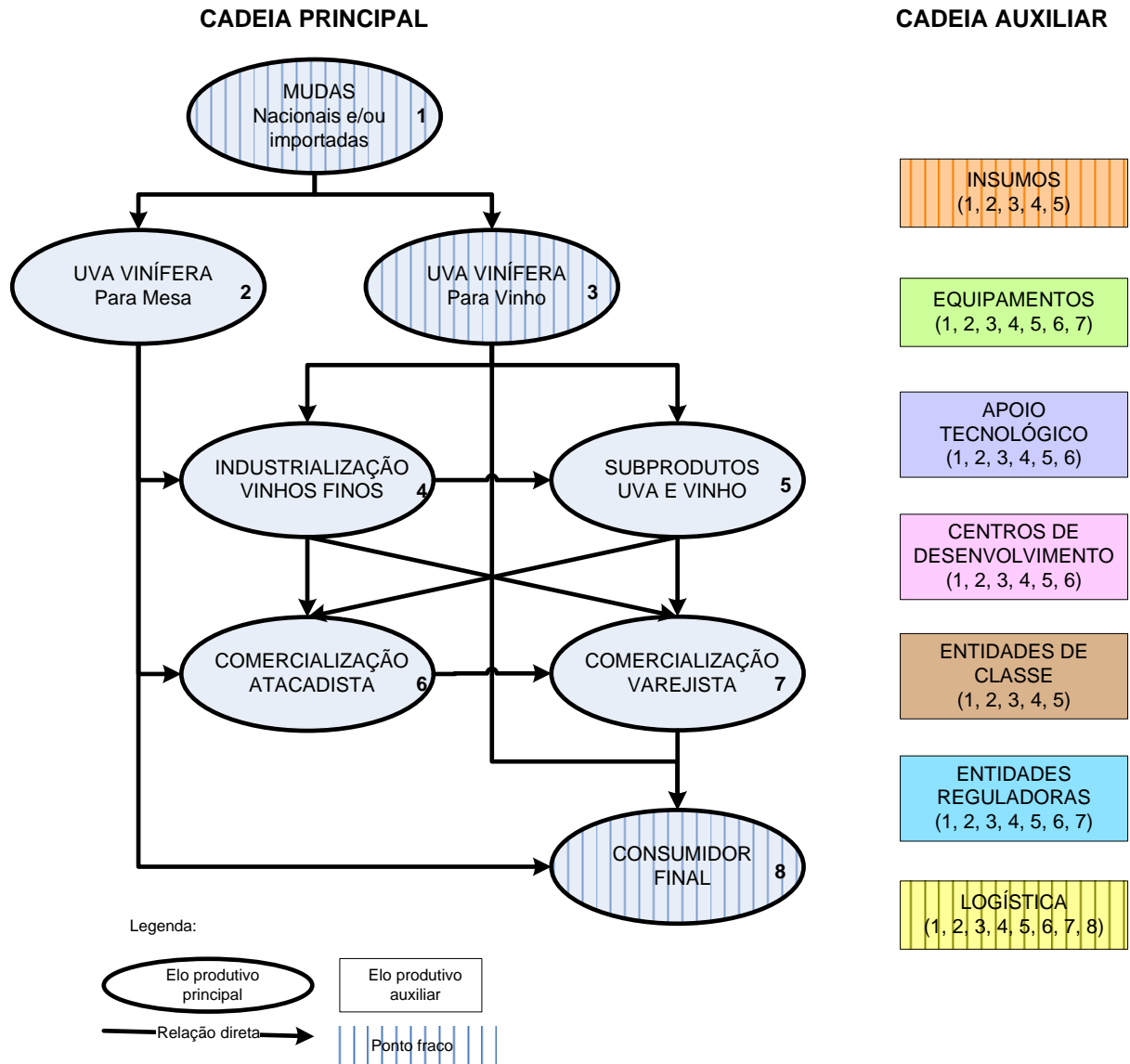
A comercialização de grande parte da produção de vinhos finos se dá através dos elos 6 e 7, sendo pequenas as vendas diretas realizadas pelas vinícolas (SOUZA, 2002).

O consumidor final – elo 8 – deveria ser o objetivo principal de todos os elos da cadeia produtiva. Pois ele é o responsável pela escolha do produto no momento da aquisição, e quanto mais informado e seguro estiver, melhor será a sua decisão de compra (SOUZA, 2002).

Os elos secundários não seguem uma ordem lógica, podendo cada um deles relaciona-se com vários elos principais, conforme seja necessário seu suporte. Destacam-se os fornecedores de insumos (viveiros de mudas, usinas de açúcar, empresas de fertilizantes, de rolhas, de garrafas, de análise bioquímica, etc.), fornecedores de equipamentos (principalmente para os produtores de uva, de vinho e de derivados), entidades reguladoras que atuam, basicamente, sobre produtores de uva, de vinho e de derivados (destacando-se o Ministério da

Agricultura, Abastecimento e da Reforma Agrária, Secretaria Estadual de Agricultura e do Abastecimento e o Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO), entidades e organizações de apoio tecnológico (destacando-se a EMBRAPA e a EMATER), centros de desenvolvimento de recursos humanos e da agroindústria (destacando-se a Escola Agrotécnica Federal Juscelino Kubitschek de Oliveira), entidades de classe (destacando-se a Associação Gaúcha de Vinicultores – AGAVI, Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul – FECOVINHO, Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN, Sindicato das Indústrias do Vinho do Rio Grande do Sul – SINDIVINHO e a União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA) e as empresas de apoio logístico (transportadores e operadores logísticos).

FIGURA 1: Estrutura geral da cadeia vitivinícola dos vinhos finos do Rio Grande do Sul



APÊNDICE D PESQUISA: CADEIA PRODUTIVA VITIVINÍCOLA GAÚCHA – ESPECIALISTAS

Prezado respondente,

Este questionário faz parte da pesquisa que está sendo realizada na Cadeia Produtiva Vitivinícola Gaúcha, com o intuito de identificar quais elementos são capazes de suportar a formulação da estratégia do grupo, aumentando a sua competitividade em relação às outras cadeias produtivas vitivinícolas.

Busca-se, com este questionário, identificar características de nível de conhecimento e de formação dos respondentes, a fim de homogeneizar a participação de todos na pesquisa, atribuindo maior confiabilidade e validade aos dados.

A pesquisa constitui uma das etapas da dissertação de mestrado acadêmico da aluna Andressa Becker Silva, atualmente em desenvolvimento no PPGEP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação do professor Francisco Kliemann.

Neste sentido, solicitamos sua colaboração na resposta das questões formuladas a seguir. Agradecemos antecipadamente a atenção. Qualquer dúvida, contatar Andressa Becker Silva, fone (51) 8191-0123 ou (51) 3316-3545.

QUESTIONÁRIO:

Nome completo:

Idade:

Sexo: MASCULINO

FEMININO

Formação:

De acordo com o seu conhecimento e atuação profissional, assinale com um “X” a área que você se considera especialista.

Estratégia (estratégia em geral, que possibilite aumento de competitividade das empresas)

Arranjos produtivos (discussão sobre mesoanálise)

Instituição em que atua:

Cargo/ função:

Cidade/ região de localização da sua empresa:

Você teria interesse e disponibilidade para participar de uma entrevista em grupo para falar a respeito dos elementos de formulação de estratégia para o arranjo vitivinícola gaúcho?

SIM

NÃO

Se sim, você teria disponibilidade para vir a Porto Alegre?

SIM

NÃO

Se Porto Alegre for inviável, que local seria mais adequado?

Dentre as opções abaixo para realização da entrevista em grupo, ordene-as em ordem de preferência, escrevendo 1 para a primeira opção, 2 para a segunda e 3 para a terceira.

Sexta-feira pela manhã

Sexta-feira pela manhã

Sábado pela manhã

Sábado pela tarde

Outro. Qual?

APÊNDICE E APRESENTAÇÃO INICIAL DO FOCUS GROUP

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ENGENHARIA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PPGEP
 Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

PROPOSTA DE UM MODELO DE ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MESOCOMPETITIVO

Aluna: Andressa Becker Silva, Eng^a
 Orientador: Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Porto Alegre, 2006

Objetivo

Objetivo
 Metodologia

- O objetivo geral do estudo é propor um conjunto de elementos capazes de orientar a formulação de uma estratégia de negócios adequada ao ambiente mesocompetitivo.

2 de 13

Metodologia

3 de 13

3 de 13

Aplicação – Focus Group

- É uma espécie de entrevista, feita em grupo, e que é muito utilizada para avaliar questões polêmicas.
- Será conduzido em três momentos:
 - Do ponto de vista do grupo;
 - Do ponto de vista individual (da empresa/elo em que participa);
 - Confronto com o modelo proposto.

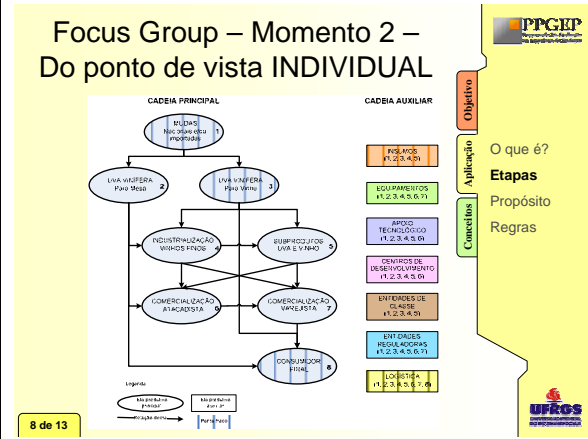
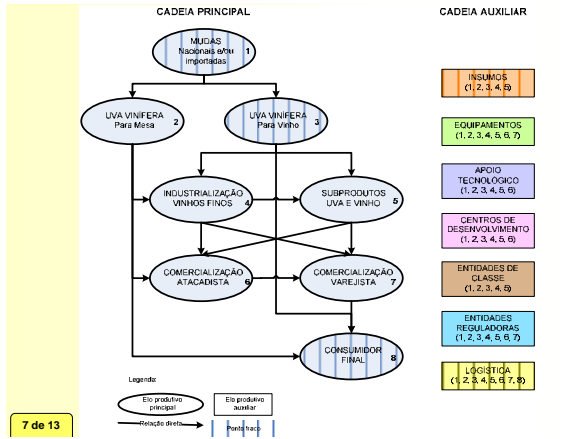
O que é?
 Etapas
 Propósito
 Regras

5 de 13

Focus Group – Momento 1 – Do ponto de vista do GRUPO

O que é?
 Etapas
 Propósito
 Regras

6 de 13



Focus Group – Momento 3 – Confronto com o modelo sugerido

Nome do elemento	Definição
Autonomia das empresas	Autonomia das empresas participantes, mesmo que colaborativa
Compartilhamento de informação	Refere-se à divisão e compartilhamento de informação entre as empresas dentro do grupo. Quanto maior o compartilhamento de informação, maior a colaboração
Concor	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve equipamentos, tecnologia, capacitação, conhecimento
Costo	Refere-se ao que as empresas sabem fazer bem, são especialistas. Quanto maior for a especialização, mais a empresa se diferencia
Est	Confiança e comprometimento
Desenvolvimento	Quando ocorre a heterogeneidade tecnológica das empresas, mais difíceis se tornam as ações conjuntas
Grav d	Refere-se à melhoria da interface com o cliente final. Deve-se estabelecer como os produtos chegam ao cliente
Homo	Refere-se a desempenhar as atividades internas mais eficientemente que os outros
4	
Nome do elemento	Definição
Pl	Relaciona-se com riscos e incertezas do ambiente, como entrada da nova concorrentes, por exemplo, com características particulares da indústria, com identificação de oportunidades de investimentos, de retorno e até mesmo de melhoria de eficiência interna
Presen	Busca de diferenciação
EC	Refere-se à busca de formas de desenvolver atividades diferenciadas, buscando maior valor ao produto que será entregue ao cliente, sendo dentro das concorrentes
RCC	Condição de competitividade das empresas, enquanto participantes da cadeia
Risco	Cultura organizacional
TEC	Cultura de organização e reconhecimento, marca
TEC	Capacidade que as empresas têm de estar sempre inovando em produtos, técnicas, ferramentas
Revi	Melhor gestão
Orçamento para o mercado	Refere-se à possibilidade em atender às necessidades dos clientes, ações de promoção, prevenção e ablação
Relacionamento com clientes	Além de atender às expectativas dos clientes, deve-se buscar manter um nível de confiança com eles, possibilitando a cooperação e colaboração dos mesmos para com as empresas e o grupo

9 de 13

- ### Focus Group – Propósitos
- Quais são os elementos financeiros e de informação, operacionais e mercadológicos capazes de conduzir a formulação de uma estratégia do ponto de vista da mesoanálise?
 - Quais são mais relevantes?
 - Há sobreposição dos elementos propostos?
 - Existe uma relação de causa-e-conseqüência entre os elementos?
 - Qual a sua hierarquia?
 - Todos os elementos são necessários?
 - No momento de uma possível operacionalização de uma estratégia coletiva, quais elementos são críticos e prioritários?
 - Há particularidades nos elementos?
- 10 de 13

- ### Focus Group – Regras
- O moderador faz as perguntas e TODOS emitem sua opinião, UM DE CADA VEZ.
 - TODOS devem expressar-se de forma espontânea.
 - Ao emitir uma opinião, FALAR O NOME PREVIAMENTE.
 - TODOS devem estar VISUALIZANDO UNS AOS OUTROS.
 - TUDO será filmado e gravado, mas as informações aqui obtidas serão anônimas e confidenciais, sendo utilizadas apenas para pesquisa.
 - A duração prevista é de 2,5 horas.
- 11 de 13

- ### Conceitos
- Nível micro:** engloba fatores internos à empresa, isto é, os que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais ela busca diferenciar-se dos seus concorrentes.
 - Nível meso:** correspondente aos fatores estruturais que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela empresa, são parcialmente influenciados por ela, caracterizando o ambiente competitivo enfrentado diariamente, como por exemplo características de mercados consumidores. Este nível situa-se entre os níveis micro e macro
 - Nível macro:** em que o foco são fatores externos à empresa e que ela não possui influência, como o papel do Estado na definição de legislações, por exemplo, ou seja, são os chamados fatores sistêmicos.
 - Nível meta:** relacionado a fatores da sociedade civil e culturais, sendo este o nível mais amplo de análise.
- 12 de 13

- ### Conceitos
- Elementos financeiros e de informação:** os que refletem aspectos financeiros de receita e de custo para as empresas.
 - Elementos operacionais:** aqueles que tratam dos aspectos produtivos.
 - Elementos mercadológicos:** os que se relacionam com a etapa pós-produção.
- 13 de 13

PPGEP

Objetivo

O que é?

Etapas

Propósito

Regras

Conceitos

Conceitos

UFERS

APÊNDICE F CONJUNTO DE ELEMENTOS FINAL DE ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE MESOCOMPETITIVO

	Nome do elemento	Comentário
Financeiros e de Informação	Base de dados	Os indicadores devem refletir a situação competitiva das empresas integrantes da cadeia entre si e entre outras cadeias, além de possibilitar o <i>benchmarking</i> tanto em termos setoriais como individuais. Devem facilitar a tomada de decisão a partir do monitoramento do alcance das metas estabelecidas
	Custo da produção	Envolve os custos de matéria-prima, da estrutura física, dos equipamentos, das pessoas, da energia elétrica, capital de giro, custo logístico, enfim, todos os custos para a produção do vinho em todo o seu processo produtivo
	Custo do dinheiro	Envolve todo os custos de oportunidade, juros, fontes de financiamento, inflação, variação cambial, incentivos fiscais, etc. Envolve também salvaguardas contratuais em função das transações realizadas
	Planejamento de curto, médio e longo prazo	Refere-se ao planejamento em si, estabelecendo como e de que forma serão as ações no curto, médio e longo prazo
	Precificação	Relaciona-se efetivamente com a definição do preço dos produtos a partir do entendimento das diretrizes do mercado e dos custos operacionais de todo o processo produtivo. Pode-se entender como um indicador para a redução dos custos no caso da cadeia vitivinícola
	Tributação	Refere-se a aspectos do país, coordenados pelos poderes executivo, legislativo e judiciário, que possam influenciar/ impactar as atividades do arranjo produtivo. Deve-se considerar todos os tipos de impostos, principalmente sobre os produtos, de importação e exportação
	Diagnóstico da demanda	Refere-se à busca de informações sobre a demanda, características dos consumidores, localização, perfil, etc.
	Recursos específicos	São recursos que garantem a sobrevivência da empresas individuais e do grupo
	Coordenação/ articulação	Envolve a presença de uma empresa ou entidade que articule com todo o grupo coordenando as suas ações, de forma a maximizar a competitividade do arranjo produtivo. É a questão do estabelecimento da governança
	Grau de terceirização	Envolve decidir entre terceirizar ou não, verticalizar ou não, e depende das limitações do arranjo produtivo
Operacionais	Integração da cadeia produtiva	Refere-se à visão sistêmica do grupo, onde há compartilhamento da informação, divisão do trabalho, objetivos globais, cooperação, etc. São ações no sentido de união das empresas
	Matéria-prima	Refere-se ao desenvolvimento e acesso de matéria-prima de qualidade (principalmente de mudas) para assegurar a qualidade dos produtos
	Produção em si	Entender todo o processo produtivo, ou seja, mapear todas as atividades inter-relacionadas das empresas envolvidas
	Fatores agro-climáticos	Refere-se ao meio-ambiente, particularmente ao solo, clima e varietal - terroir
	Logística	Refere-se ao recebimento da matéria-prima, transporte, armazenamento e distribuição dos produtos. Envolve também a melhoria da interface com o cliente
	Melhoria contínua	Refere-se à atitude da empresa de sempre estar melhorando sua operação, para alcançar o máximo de eficiência, desempenhando as atividades internas mais eficientemente que os outros arranjos concorrentes
	Desenvolvimento tecnológico	Quanto maior a heterogeneidade tecnológica das empresas, mais difíceis se tornam as ações cooperativas
	Recursos humanos	Refere-se ao desenvolvimento de mão-de-obra qualificada para assegurar a qualidade dos produtos. É a competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve capacitação e treinamento
	Flexibilidade	Habilidade de se adaptar a mudanças e tendências, de se moldar
	Capacidade produtiva	Competência essencial para a diferenciação dos concorrentes. Envolve equipamentos, eficiência, instalações, programação, etc.
	Competências centrais	Refere-se ao que as empresas sabem fazer bem, são especialistas. Quanto maior for a especialização das empresas, menor o atrito/ competição entre elas
	Relacionamento com fornecedores	Refere-se ao entendimento das necessidades dos produtores, estabelecendo um grau de confiança e colaboração entre as empresas para que o processo produtivo tenha melhor fluidez. Deve haver confiança entre as partes

Mercadológicos	Orientação para o mercado	Refere-se à preocupação em atender às necessidades dos clientes; ações de previsão, prevenção e absorção
	Relacionamento com clientes	Além de atender às expectativas dos clientes, deve-se desejar manter um nível de confiança com eles, possibilitando a cooperação e colaboração dos mesmos para com as empresas e o grupo
	Divulgação	Refere-se às práticas de divulgação, como combate à cultura do importado, incentivo ao hábito de consumo do vinho, inserção do vinho na cadeia alimentar, rastreabilidade dos produtos (selos de procedência), informação sobre a cultura e tradição das empresas, etc.
	Concorrência	Refere-se às características dos concorrentes, como localização, qualidade, inovação, fatia de mercado, etc. No caso do arranjo vitivinícola, um aspecto forte são os <i>free shops</i> , por onde circulam muitos consumidores comprando produtos importados sem impostos
	Fiscalização	Refere-se à forma de fiscalização dos produtos, para que não haja adulterações, quem deve realizar a fiscalização, etc.
	Busca de diferenciação	Refere-se à busca de formas de desenvolver atividades diferenciadas, agregando maior valor ao produto que será entregue ao cliente, sendo distinto dos concorrentes
	Inovatividade	Capacidade que as empresas têm de estar sempre inovando em produtos (varietais), técnicas, equipamentos...
	Características do produto acabado	Refere-se ao conteúdo do produto e suas características, como textura, cor, sabor, cheiro, etc., bem como às características de suas embalagens, como garrafa, rótulo, rolha, entre outras