

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**BRUNO SILVA PONTELLI
CARLOS EDUARDO YAMAGUCHI ALVES
CRISTIAN DOS SANTOS MACEDO**

**ANÁLISE DA CARACTERIZAÇÃO DE UM CLUSTER NO SETOR
CALÇADISTA DO MUNICÍPIO DE JAÚ/SP**

MARÍLIA
2010

BRUNO SILVA PONTELLI
CARLOS EDUARDO YAMAGUCHI ALVES
CRISTIAN DOS SANTOS MACEDO

ANÁLISE DA CARACTERIZAÇÃO DE UM CLUSTER NO SETOR
CALÇADISTA DO MUNICÍPIO DE JAÚ/SP

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:
Prof. Dr. MARCIO ANTONIO TEIXEIRA

MARÍLIA
2010

Pontelli, Bruno Silva; Macedo, Cristian dos Santos; Alves, Carlos Eduardo Yamaguchi.

Análise da Caracterização de um Cluster no Setor Calçadista do Município de Jaú-SP / Bruno Silva Pontelli; Cristian dos Santos Macedo; Carlos Eduardo Yamaguchi Alves, orientador: Marcio Antonio Teixeira. Marília, SP: [s.n.], 2010.

63 f.

Trabalho de curso (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2010.

1. Cluster 2. Arranjo Produtivo Local 3. Município de Jaú-SP
4. Cooperação 5. Competitividade.

CDD: 658



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Bruno Silva Pontelli - 39752-0

Carlos Eduardo Yamaguchi Alves - 38896-3

Cristian dos Santos Macedo - 39374-6

TÍTULO "ANÁLISE DA CARACTERIZAÇÃO DE UM CLUSTER NO SETOR
CALÇADISTA DO MUNICÍPIO DE JAÚ/SP "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em
Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de
Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: 10,0

ORIENTADOR:


Márcio Antônio Teixeira

EXAMINADOR:


Vânia Erica Herrera

Marília, 29 de novembro de 2010.

Dedicamos esse trabalho de curso aos nossos pais, familiares, amigos e ao nosso Professor Orientador Marcio Antonio Teixeira que sempre nos apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao professor Marcio Teixeira pela paciência, atenção, crítica e opiniões durante todo esse processo, pois sem essas, este trabalho não existiria.

Agradecemos, também, à empresa Milka Calçados, pela atenção em nos receber para realizar a pesquisa e à professora Andréia Abreu pela ajuda em nos fornecer artigos sobre esta pesquisa.

PONTELLI, Bruno Silva; **MACEDO**, Cristian dos Santos; **ALVES**, Carlos Eduardo Yamaguchi. **Análise da caracterização de um cluster no setor calçadista do município de Jaú/SP**. 2010. Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha de Marília, 2010.

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade a investigação da caracterização de cluster na cidade de Jaú – SP. Buscando de uma maneira objetiva um entendimento de como é o relacionamento do setor calçadista entre as empresas, sindicato, Prefeitura Municipal e Escolas Técnicas. Para isso foi utilizado métodos de pesquisa bibliográfica como: livros, teses sobre o contexto estudado, para identificação dos conceitos de cluster, aglomerados, cooperação, arranjo produtivo local, alianças estratégicas, competitividade e concorrência. Além de fazer uma análise por meio da empresa Milka Calçados do setor, que nos proporcionou informações sobre produção, cooperação, apoio governamental entre outras para a elaboração da análise. Com base na análise do setor no município e uma pesquisa exploratória na empresa, identificou-se algumas atividades de cooperação e de relacionamento entre o sindicato e as empresas, entre as próprias empresas e entre o governo e as empresas apontando uma dúvida se o município de Jaú-SP, através do setor calçadista configura-se como **cluster ou Arranjo produtivo local (APL)**.

Palavras-chave: Cluster, arranjo produtivo local, cooperação, alianças estratégicas, competitividade, concorrência, Município de Jaú-SP.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados do PIB do Município de Jaú.....	41
Tabela 2 - Síntese de Informações de Jaú-SP.....	41
Tabela 3 - Produção Anual de Jaú-SP	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL - Arranjo Produtivo Local

ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos

CCDM - Centro de Caracterização e Desenvolvimento de Materiais

CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo

FATEC – Faculdade de Tecnologia

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI – Serviço Social da Indústria

UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos

UNESP – Universidade Estadual Paulista

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 - CLUSTER	15
1.1 Clusters e a Competitividade Regional	16
1.2 Economia Regional	16
1.3 Redes de Cooperação.....	17
1.3.1 Redes de Pequenas e Médias Empresas	18
1.3.2 Objetivo das redes de Cooperação.....	19
1.3.3 Fatores que Facilitam e Dificultam a criação de Redes.....	19
1.3.3.1 Fatores Que Facilitam.....	19
1.3.3.2 Fatores Que Dificultam	20
1.4 Associativismo	20
1.5 Alianças estratégicas entre empresas.....	21
CAPÍTULO 2 – COOPERAÇÃO E COMPETITIVIDADE	23
2.1. A Competitividade	23
2.1.1. Competitividade das Nações e das Regiões	23
2.1.2. Os Clusters e a Competitividade e das Regiões	24
2.1.3. A Competitividade dos Setores	25
2.1.4. As 5 Forças da Concorrência do Setor	26
2.2 A Competitividade das Empresas	26
2.2.1 Estratégia e Competitividade	27
2.2.2 A Estratégia Corporativa.....	29
2.2.3 Estratégia Competitiva	30
2.2.4 As Estratégias Funcionais e a Estratégia de Operações	31
2.2.5 Vantagens e Desvantagens dos Relacionamentos Cooperativos.....	32
2.2.6 Razões para a Cooperação.....	33
2.3 Formas de Cooperação	33
2.4 Alianças Estratégicas.....	35
2.4.1 As Alianças Estratégicas segundo seus Aspectos Formais	36
2.4.2 As Alianças Estratégicas segundo a Concorrência.....	36
2.4.3 Alianças Estratégicas entre não Concorrentes.....	37
2.4.3.1 Joint Venture para expansão internacional.....	37
2.4.3.2 Parcerias Verticais.....	37
2.4.3.3 Alianças entre Empresas de Setores Diferentes	38
2.4.3.4 Alianças Estratégicas entre Concorrentes	38
2.4.3.5 Alianças para Compartilhamento de Fornecimento	39
2.4.3.6 Alianças Complementares.....	39
2.4.4 Redes Estratégicas.....	39
CAPÍTULO 3 – DADOS MUNICIPAIS RETRATIVOS DO CARÁTER INDUSTRIAL DA CIDADE – JAÚ-SP.....	41
3.1 Tabela de dados de Jaú.....	41
3.2 Sindicato Calçadista de Jaú-SP	42
3.3 História do setor calçadista de Jaú-SP.....	43
3.4 Principais Características das Empresas e do Processo Produtivo.....	44
3.5 O Mercado do Setor Calçadista de Jaú.....	46
3.6 Caracterização de Jaú-SP	47
3.7 Programa de desenvolvimento do setor calçadista de Jaú/SP	48
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DA EMPRESA MILKA CALÇADOS	54
4.1 Histórico	54

4.2 Estrutura Física	54
4.3 Processo de Produção	54
4.4 Distribuição	56
4.5 Problemas	56
CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetiva realizar uma investigação científica sobre aglomeração de empresas, se as mesmas tendem a ser definidas por um número significativo de empresas que atuam em um território, com o mesmo ramo de atividade, ou também como empresas fornecedoras para a atividade final de uma outra organização, como insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, equipamentos, entre outros que se encontra em um mesmo espaço geográfico como: região, conjunto de municípios ou em um município.

Na literatura corrente essa forma de organização industrial recebe denominações de: cluster, aglomeração ou Arranjo Produtivo Local (APL). Mas para que seja caracterizado como tal faz-se necessário que haja uma interação, cooperação entre os atores presentes nesse território, com uma identidade local.

Para esse trabalho, buscou-se compreender PORTER (1999), CASAROTTO (2001) e RODRIGUES (2003) dentre outros autores que estudaram esses vínculos de união ou de outras formas que configurem um cluster, aglomeração de empresas, APL ou Cooperação.

Apoiou-se, ainda, em RODRIGUES (2003), que fala sobre um possível aglomerado de empresas alimentícias localizado na cidade de Marília interior de São Paulo, que se intitula a “Capital Nacional do Alimento”. Como a maioria das empresas alimentícias são micro e pequenas empresas, formando assim um possível cluster alimentício, mas como as empresas concorrentes não se juntam para a formação de um cluster, já que a cidade não tinha exatamente o número de empresas, os produtos, o porte de cada empresa, empregos gerados etc.

Visto que as Micros e Pequenas Empresas são a maioria no país, ou seja, as que mais empregam pessoas, a competição com as maiores localizadas na região pode diminuir com a falência destas. E como a alimentação é necessária para todos os seres humanos, o setor dificilmente terá recaídas. Sendo assim, a pouca troca de informações entre as micro e pequenas empresas de Marília poderiam causar tal falência, sendo necessário um estudo mais aprimorado e com mais informações, para que as Micro e Pequenas Empresas pudessem se aproveitar e se juntar formando um cluster, já que a localização geográfica pode ser um diferencial para que as mesmas possam ter mais competitividade frente as de grande porte.

Na obra *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*, CASAROTTO FILHO E PIRES (2001) mostram um pouco da teoria e algumas experiências de associativismo e desenvolvimento local, bem como alguns pressupostos, que não devem

ser usados como modelos e sim como exemplos. Um desses exemplos é a região italiana da Emilia Romagna, que é talvez a região mais empreendedora do mundo, com mais de 300 mil empresas, para uma população de 4 milhões de habitantes. Por outro lado, a região é afamada pelo domínio dos “comunistas italianos”, mas que podem ser mais bem caracterizados como Social-democratas. Isso talvez explique o alto grau de associativismo e cooperação existente, o que fez com que as pequenas empresas conseguissem ter competitividade internacional e a região um desenvolvimento sustentado.

No Brasil haverá dificuldades de implementação, haja vista que o país não tem o espírito cooperador e sua introdução envolve a mudança cultural, política, de empresários e da população, enfim uma formação sócio-espacial com raízes mais profundas.

Na nova óptica dos sistemas econômicos locais competitivos aponta que a regionalização é a resposta aos efeitos da globalização econômica, que obriga os países a saírem da descentralização. E a essa competitividade num ambiente de regionalização social e descentralização política associa-se a cooperação.

RODRIGUES (2003) mostra que os sistemas econômicos locais competitivos são frutos do planejamento regional que busca ter aglomerações econômicas, os chamados *Clusters*, que buscam ocupar todos os espaços da economia nos três setores. Com alta na geração de tecnologia, ocupação dos espaços econômicos e conseqüentemente o alto nível de empreendedorismo. Esta sinergia é movida pela integração de primeiro grau. Assim, uma região integra consórcio de empresas, cadeia de fornecedores, consórcio de marcas e outras formas de cooperação. Na integração de segundo grau, são associações empresariais proativas, cooperativas de crédito ou instituições e são integradas por empresas e redes. O mecanismo de integração de terceiro grau envolve todos os interessados no desenvolvimento da região (empresas, governos, bancos, universidades etc.). Um mecanismo de integração, normalmente é estrutura privada, porém representativa as comunidades, enxuta, formada basicamente por gerentes de projetos.

A obra de CASAROTTO (2001), particularmente, faz a abordagem econômica do desenvolvimento local. Isso significa que está voltada para o desenvolvimento em termos de microrregiões, que tenham uma escala mínima para se relacionar com o mundo exterior.

Segundo PORTER (2008) a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. E com isso a competição entre todas as empresas de qualquer segmento, sendo de grande, médio ou de pequeno porte de concorrem em um mesmo mercado e as colocam em constante competição devido a vários fatores que nos tempos passados eram conhecidos como cartéis, mas nos dias atuais as

organizações os configuram com outros nomes, mas não com as mesmas finalidades, eles são os clusters ou aglomerados de empresas que juntas são capazes de distinguirem com maior rapidez e clareza as novas necessidades de seus clientes e compradores de forma mais rápida que os competidores isolados.

A participação nos aglomerados oferece diversas vantagens de novas possibilidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição, os integrantes aprendem de forma antecipada sobre várias tecnologias em evolução no mercado, sobre as eventuais disponibilidades de componentes e máquinas, através de um processo que é facilitado pelo forte relacionamento dinâmico e constante com as demais empresas do aglomerado.

As vantagens potenciais dos aglomerados são expressivas na percepção das necessidades e das oportunidades de inovação com grande importância da flexibilidade e as capacidades decorrentes da atuação para agir com rapidez, as empresas do grupo têm a capacidade de adquirir com maior rapidez os novos componentes, máquinas, serviços e outros elementos necessários para programar as inovações. Dentro do aglomerado as empresas do grupo tem condições de realizar experiências a custos mais baixos e de evidenciar maiores comprometimentos até que estejam mais seguras de que os seus novos produtos, serviço ou processo será bem sucedido.

Segundo RODRIGUES (2003) um arranjo produtivo local, APL, *Cluster* ou Aglomerado é formado por um conjunto de empresas de um mesmo ramo industrial, instaladas em uma região geográfica limitada, ou seja, um município, e com isso atrai para o local entidades e instituições de apoio para o atendimento de suas necessidades econômicas gerando uma especialização produtiva. Com os esforços da cadeia produtiva do local, mais os esforços das instituições, de todos os tipos, científico, educacional e financeiro, onde cooperando entre si, terão vantagens competitivas no mercado global. Um APL produz para a localidade, alianças entre as organizações, gerando emprego, renda e qualidade de vida para a região. Se tornando assim um cluster seja ele completo ou não, mas que tenha tais características, para ser identificado como um cluster.

Segundo ZACCARELLI (2000) um cluster completo tem que ter: Uma alta concentração geográfica, existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, empresa altamente especializada, presença de muitas empresas de cada tipo, total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos, grande cooperação entre empresas, disputa intensa, substituição seletiva, uniformidade no nível tecnológico, cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster.

Como foi analisado nas pesquisas, para se considerar um Cluster os princípios básicos como um aglomerado de empresas e fornecedores podem ser identificados, mas dependerão de outros fatores como as universidades, governo, especialização entre outros. Competitividade e cooperação do APL são outros fatores importantes que terá que haver entre empresas para que se consigam vantagens sustentáveis visando tornar uma região competitiva.

O conceito de competitividade é bastante amplo, sendo utilizado, tanto para a análise das condições de competir de regiões e países, como também de setores econômicos e de empresas (BARBOSA, 1999). Diferentes fatores, como o ambiente econômico nacional, as relações de competição no setor ou características das operações das organizações podem influenciar na competitividade de uma empresa (PORTER, 1986; FERRAZ e COUTINHO, 1994; SLACK, 1996).

A dúvida central do trabalho é identificar se a região de Jaú - SP é considerada um Cluster, pois tem um aglomerado de empresas do ramo calçadista de couro feminino, mas que depende de outros fatores para se chegar esta definição.

O principal objetivo deste trabalho é identificar nas empresas do município de Jaú – SP, se há cooperação, se tem cooperação com fornecedores, se estão com o mesmo nível de tecnologia, se buscam novos meios de economia e ganho em escala, estudar a região e identificar os pontos que se conciliam com a teoria vista durante a produção do presente trabalho.

As proposições deste trabalho são:

- 1) O relacionamento entre fornecedores e organizações atacadistas e varejistas, é de cooperação mutua, onde há lucro para todas as partes envolvidas, buscando sempre aprender e evoluir constantemente, num mercado onde há muita concorrência dentro e fora do país.
- 2) As lojas e organizações têm extrema cooperação entre si.
- 3) Com a busca de aprimoramento nos produtos, inovações, produtos melhores, qualidade total, novos clientes, novos lugares. A região de Jaú/SP tem a cooperação de lojas e entidades de ensino, com o intuito de incentivar os alunos a se transformarem em novos empreendedores.

Segundo Porter (1999), a concentração de empresas que competem entre si numa determinada região, a disponibilidade de fatores de produção, a presença de setores correlatos e de apoio e a presença de condições de demanda, aspectos identificados em diferentes graus no aglomerado de Jaú, são pré-requisitos para a estruturação dos aglomerados. Porém, o

estabelecimento de relacionamentos de cooperação entre as empresas do aglomerado é uma variável fundamental para que sejam geradas vantagens competitivas para as empresas locais. (CASAROTTO FILHO e PIRES 1998; PORTER, 1999, AMATO NETO, 2001).

A justificativa central é entender se a região de Jaú – SP pode ser considerada como um aglomerado, e que contribuem entre si, busca se uma melhor compreensão de como funciona o aglomerado ou cluster de Jaú, se há todo o relacionamento necessário para ser considerado como um cluster.

CAPÍTULO 1 - CLUSTER

O cluster vem sendo nos últimos anos esta sendo discutido por diversos autores, que buscam vantagens para melhor apontar o desempenho através do ambiente a organização industrial para a economia.

Estudos mostram que as aglomerações geográficas de empresas em um mesmo local já vêm sendo estudadas há muito tempo. A partir de estudos de Alfred Marshall (1982, p. 231), discute-se sobre determinadas atividades que se concentram geograficamente e quais as vantagens e desvantagens dessa aglomeração de indústrias.

Após estas definições, surgem novas teorias que buscam explicações sobre este assunto. E, mesmo com diversas definições, nota-se que se aproximam em um consenso geral. Definições detalhadas como as de PORTER (1998, p.81), por exemplo, *cluster* se define como concentrações geográficas de empresas e instituições, ligadas por aspectos que podem ser compartilhados e complementados entre si. Estas empresas cooperam e colaboram para o desenvolvimento de vantagens econômicas e estratégicas.

Para CASAROTTO FILHO e PIRES (2001, p.69), denominam-se os clusters ao desenvolver-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privadas ou ligadas a governo. Mas vale observar que um cluster não, necessariamente, contém toda uma cadeia produtiva.

De maneira simples e específica RODRIGUES (2003) define o cluster, como aglomeração industrial, que é considerado o aglomerado de empresas de pequeno e médio porte, em um mesmo local, com atividades produtivas afins, apoiadas em instituições mantenedoras de suporte de recursos financeiros, humanos, tecnológicos, estrutura entre outros fatores que buscam atender necessidades. Gerando um desenvolvimento local, favorável para a todas as partes envolvidas.

Das vantagens relacionadas à aglomeração de empresas, destaca-se a cooperação de pequenas e médias empresas e seus fornecedores, para construção de um arranjo produtivo, permitindo o desenvolvimento de vantagens e estratégias. As vantagens logísticas e a redução de custos de transação, além de compra de matéria-prima de forma conjunta entre as empresas tornam-se outros tipos de vantagens.

No tocante à mão-de-obra, as vantagens melhoram a qualidade e a especialização de seus colaboradores, através de centros de pesquisa e instituições de ensino, segmentadas a atividade das empresas aglomeradas.

1.1 Clusters e a Competitividade Regional

O cluster tem como grande objetivo aumentar e criar um aspecto dinâmico entre as aglomerações de empresas regionais para aumentar a formação de unidades de investigação para o desenvolvimento e criação de novos projetos, estratégias para um aumento da competitividade perante outras empresas globalizadas.

A globalização nos dias atuais esta cada vez mais presente nas organizações e este questionamento pesa sempre para a competitividade das pequenas empresas, pois mesmo que ela tenha um bom nicho de mercado local, ela corre o risco de a qualquer momento ser atropelada por outra organização de grande porte de seu tradicional mercado nacional ou internacional a elimine. Por essa visão que evidenciamos que qualquer empresa seja ela grande, média ou pequena esta no cenário mundial, e esta competindo com empresas internacionalizadas.

Para que uma organização possa competir com as demais se faz necessária implementação de uma estratégia, para que ela saiba como competir no mercado que a mesma esta instalada, seja no cenário: regional, nacional ou internacional, Porter (1992) citou a *Curva U*, e a *Liderança em Custos*, para as organizações serem competitivas, mas para as pequenas empresas o cluster de empresas ainda é umas das melhores formas para essas se manterem vivas no mercado globalizado nos dias atuais devido há grande força, que às grandes organizações tem no mercado globalizado.

1.2 Economia Regional

Do ponto de vista regional, esse conceito parte do desenvolvimento local, que pode ser entendido como um processo de crescimento econômico em uma região que implica em uma ampliação da capacidade de valor sobre a produção e também sobre a capacidade de absorção da região em si, cujo desdobramento seria a retenção do exedente econômico obtido sobre a economia local e a atração de outros exedentes vindos de outras regiões, este tipo de

processo tem como o resultado a ampliação de empregos, dos produtos e principalmente da renda local ou regional onde esse grupo de empresa está inserido.

Segundo CASAROTTO FILHO e PIRES, (2001, pg. 21), “Os sistemas econômicos locais são o fruto de um planejamento regional em que se busca ter aglomerações econômicas (os chamados clusters) competitivas, com o adicional da componente social/comunitária”

A economia mundial na atualidade tem mostrado nos sentidos de grandes vetores: no plano econômico, a globalização e a competição internacional, no plano social regionalização que vem com respostas a todos os efeitos da globalização econômica mundial que forçam os países a reduzirem seus custos e saírem do assistencialismo, e por ultimo o plano político, a descentralização, pois cada região precisa de flexibilidade para arranjar seus fatores e tornar-se competitiva.

O sistema econômico local pode ser definido como um sistema microrregional, que se comunica de forma aberta para o mundo, com grande e forte concentração nos interesses sociais.

A palavra economia simplesmente traduz a necessidade de escala de produção, de tecnologia, de produção, de logística, e da forças para as regiões serem competitivas, essas competitividade em um ambiente de regionalização social e descentralização política se alia a cooperação.

1.3 Redes de Cooperação

O conceito de rede vem sendo largamente difundido na sociedade contemporânea. Foi a partir da década de 1990 que a atuação de grupos sociais em rede passou a configurar um padrão de organização indispensável para a conquista dos objetivos desses grupos. As redes são estruturas organizacionais que conectam pessoas e entidades de forma democrática, participativa e horizontal. São flexíveis e se sustentam pela vontade de seus integrantes de compartilhar e atingir um objetivo comum (LIMA e PINHEIRO 2004). Outra definição de redes conceitua como sendo um entrelaçamento de organizações unidas por um relacionamento formal, no qual os tipos mais comuns são os pólos, concentração de empresas de uma mesma região, com o mesmo segmento de produtos e os clusters, pólo consolidado onde há forte interação entre as empresas, estendendo-se vertical e horizontalmente, envolvendo entidades privadas e governamentais (CASAROTTO FILHO E PIRES 2001).

As Redes de Cooperação ou rede Horizontais são formadas por empresas concorrentes que se unem para cooperar dentro de um domínio, mas nunca misturando a independência e a liberdade do planejamento estratégico de cada um seus membros, pois a rede tem por finalidade gerenciar a cadeia de suprimentos e a distribuição de produtos das organizações a essa rede de associadas. Além de que a interdependência entre as organizações dessa rede, favorece o desenvolvimento de estratégias e ações tomadas em conjunto que beneficia todas as participantes da rede. Embora as organizações em rede apresentem diversas vantagens, há também algumas dificuldades existentes e relacionam-se à falta de estratégias previamente estabelecidas; a cultura organizacional de cada grupo; aos custos gerados com novas políticas, adequações e práticas; à gestão de incertezas estratégicas, custos e compartilhamento de riscos; do processo gradual que inclui a identificação dos parceiros ideais; a interdependência, ao investimento e informação com comunicação aberta e da integridade dos membros (VENTURINI & WITTMANN, 2004).

1.3.1 Redes de Pequenas e Médias Empresas

Segundo AMATO NETO ,(2000), a rede configura-se como uma estratégia para aumentar a competitividade para as Pequenas e Médias Empresas, observando que, organizadas em rede, as empresas conjugam esforços para competir com mais força e de uma forma mais equilibrada com as grandes concorrentes do mercado. Dentre os objetivos estratégicos para que haja a formação de uma rede de cooperação estão:

- Economia de escala por meio da ação coletiva
- Poder de barganha junto a fornecedores
- Clientes e demais instituições
- Acesso a Novos Mercados
- Clientes e Representantes
- Aumento do portfólio de produtos e economias de especialização
- Redução dos custos de transação
- Aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunístico das inter-relações.
- Definição de marca de qualidade

As redes de cooperação, na maioria das vezes são confundidas como cooperativas, pois as duas são de associativismo e são criadas com objetivos semelhantes, no entanto, as

cooperativas são formas de associações distintas das redes de cooperação e vários aspectos as diferenciam.

1.3.2 Objetivo das redes de Cooperação

Segundo FILHO e MAIA,(2010), um dos principais motivos da criação de redes de cooperação é a sobrevivência das Pequenas e Micro Empresas frente à concorrência apresenta-se como motivo básico para a formação da Rede Econômica.

A rede tem por finalidade atender as necessidades das pequenas e médias empresas associadas, tanto de melhorar a parte operacional do negócio, conforme as expressões:

- Comprar Melhor.
- Negociação Mais Forte
- Mídia Forte

É importante observar que embora muitas redes de cooperação sejam formadas tendo foco nas compras em conjunto, com o tempo elas começam a mudar de foco, ou seja de compras para as vendas.

Pois elas estão muito cientes de que, se não conseguirem vender seu produtos não vai adiantar nada elas conseguirem comprar bem, Isto é, ter acesso a novos fornecedores e conseguirem melhores condições de compra.

Um das curiosidades das Redes de Cooperação que acaba se tornando um atrativo para as empresas é que as associadas mantêm-se independentes, porém a realização de algumas atividades em conjunto é a própria essência da rede de cooperação Ex: Compras, mídia, confecção de uniformes e sacolas, treinamento de pessoal dentre outros.

1.3.3 Fatores que Facilitam e Dificultam a criação de Redes

1.3.3.1 Fatores Que Facilitam

Segundo SOUZA e GOMES, (2005), é importante dizer que as dificuldades das Pequenas e Micro Empresas são basicamente sempre as mesmas e essas questões sempre dizem respeito a custos, acesso à matéria prima, tecnologia, a mercados, financiamentos dentre outros problemas decorrentes.

Estes problemas impulsionam muito de uma forma ou de outra a criação de uma rede de cooperação entre essas empresas, visto que todas elas poderiam ter seus problemas amenizados ou até solucionados com a interação de todas essas empresas em uma rede de cooperação.

E um dos principais fatores que viria facilitar a inserção dessas Pequenas e Micro Empresas em uma rede de cooperação seria o próprio interesse das empresas do mesmo setor, para que juntas possam se tornar mais fortes perante os seus concorrentes.

1.3.3.2 Fatores Que Dificultam

De acordo com SOUZA e GOMES, (2005), um dos principais fatores que dificultam a criação de redes de empresas poderia se afirmar, com muita certeza, seria a cultura empresarial, ou seja, a falta dela, uma vez que muitos os empresários das Pequenas e Médias Empresas tem sua própria cultura e não abre mão dela para adentrar em uma rede de cooperação.

Outro problema enfrentado para a criação ou participação, nessas redes seria a falta de interesse das mesmas em inserirem em uma parceira, a cima de tudo por uma questão de individualismo e desconfiança, e a falta de estímulos das próprias empresas do setor.

1.4 Associativismo

De acordo com VASQUEZ-BARQUERO (1995), “O Associativismo e as aglomerações entre empresas e organizações territoriais constituem as formas mais correntes de colaboração e cooperação. Ele permite realizar transações entre agentes públicos e privados com base em acordos formais. Pelos estudos realizados, principalmente nos países mais desenvolvidos, grande parte dos organismos de desenvolvimento local utiliza este processo. São organizações assentadas na confiança entre as partes e orientadas para objetivos muito concretos. Essas aglomerações empresariais complementam as organizações convencionais e neutraliza os efeitos perversos da burocracia. Permite estabelecer relações informais entre organizações, o que facilita a tomada de decisões e a sua execução”.

Associativismo é um tipo de uma participação dinâmica das cadeias produtivas que auxiliam as empresas de todos os tamanhos, a crescerem, produzirem com mais qualidade e eficiência e comercializar os produtos interno e externamente.

1.5 Alianças estratégicas entre empresas

De acordo com Kanter (1990), existem vários tipos de alianças entre empresas e cita algumas:

Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios: neste tipo de alianças, organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (freqüentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas. Como exemplo, a autora cita a organização de um “consórcio” de seis empresas norte-americanas para viabilizar as pesquisas sobre fibras óticas na *Battelle Memorial Institute* em Columbus, Ohio.

Alianças Oportunísticas ou *Joint Venture*: as organizações vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que talvez temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. Tais tipos de alianças são freqüentemente utilizadas, por exemplo, em atividades de pesquisa & desenvolvimento entre empresas de vários países.

Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários: neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor. “Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários”.

As alianças estratégicas auxiliam as empresas de micro à grande porte a alcançarem mercados mais difíceis, onde existam concorrentes com maior expressão e que as empresas entrantes se encontram em desvantagem, e que dificultam a entrada, buscando um tipo de reforço a mais, para aumentar o poder de reação em relação aos concorrentes já existentes ali e conseguirem ganhar um mercado para poder crescer naquele mercado.

De acordo com GRANDORI & SODA (1995, p. 296), a nova tipologia de redes são as redes inter empresariais que se dividem como:

Redes Sociais: São redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal.

Podemos subdividi-las em Redes Sociais Simétricas ou Redes Sociais Assimétricas.

Redes Sociais Simétricas: Não existe um pólo detentor de poder diferenciado, isto é, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Este tipo de rede é aconselhada para estimular desenvolvimentos de caráter mais exploratório onde as informações tratadas apresentam alto potencial, mas valor econômico desconhecido. É útil

também para regular transações entre parceiros quando as contribuições e performances são muito difíceis de avaliar por meios contratuais ou burocráticos. Pólos e Distritos Industriais de alta tecnologia é um exemplo clássico deste tipo de rede, já que por um lado a propagação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre as empresas dos distritos são bastantes eficientes e, por outro, a coordenação dessas trocas baseia-se em mecanismos informais.

Redes Sociais Assimétricas: Caracterizam-se pela presença de um agente central. Com frequência existem contratos formais entre as firmas deste tipo de arranjo, mas os mesmos se referem às especificações de produtos ou serviços negociados, e não à organização do relacionamento entre as empresas.

Redes Burocráticas: São caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros.

Redes Burocráticas Simétricas: As associações comerciais por auxiliarem o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares, é um exemplo clássico e bastante comum de redes burocráticas simétricas.

Redes Burocráticas Assimétricas: Redes de agências, licenciamento e franquias são casos tradicionalmente conhecidos deste tipo de rede.

Redes Proprietárias: Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Podem ser classificadas também em simétricas e assimétricas.

Redes Proprietárias Simétricas: São os *joint-ventures*, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.

Redes Proprietárias Assimétricas: São normalmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro.

São encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta onde se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

CAPÍTULO 2 – COOPERAÇÃO E COMPETITIVIDADE

2.1. A Competitividade

O conceito de competitividade não possui um significado único, sendo utilizado com objetivos diversos para realizar análises em pelo menos três níveis diferentes: dos países, dos setores e das empresas. (BARBOSA, 1999, p. 21-22)

O processo da desregulamentação da economia do mundo que vem ocorrendo nessas ultimas décadas, junto com a globalização vem cada vez mais deixando intensa a competição em escala mundial, por isso que se ressalta cada vez mais a capacidade de competir entre as empresas, os setores econômicos de regiões e países onde elas estão inclusas.

No conceito da economia a discussão da competição e dos seus efeitos, nas economias nacionais não é recente, já estando presente nas obras de autores clássicos como (Adam Smith, 1985), que há muito tempo atrás já apresentou o conceito das vantagens absolutas de (David Ricardo 1985) que ajudou a desenvolver o conceito de vantagens comparativas.

A teoria econômica de um modo bem geral tem como foco, estudar a competitividade, as formas de concorrência, a estrutura de mercado e os demais aspectos que possam influenciar o funcionamento do sistema econômico. Desta forma a grande preocupação com esse estudo normalmente é de natureza publica, não sendo o seu foco principal questões como fatores que fazem com que uma empresa seja mais competitiva que outra, a formulação e a implementação de estratégias competitivas pela empresa etc., que são tratadas pelos estudos das áreas de gestão de negócios. (MARIOTTO, 1991)

2.1.1. Competitividade das Nações e das Regiões

Segundo Porter (1999), fatores isolados como as condições macroeconômicas, a abundancia da mão-de-obra e de recursos naturais, as políticas ativas do setor público ou as práticas gerenciais não são suficientes para garantir a competitividade de um país.

Durante a década de oitenta e noventa, a preocupação com a competitividade entre os países mobilizou estudiosos e políticos da Europa e da América, quando foram produzidos vários estudos objetivando diagnosticar e propor uma política para que haja um melhoramento da dessas economias.

Um estudo da Comissão Presidencial sobre Competitividade Industrial dos Estados Unidos definiu a competitividade de um país como a sua capacidade de aumentar a competitividade de seus produtos e de seus serviços, satisfazendo o gosto, a qualidade e o preço demandado no mercado internacional, com o objetivo de manter ou melhorar a renda real de sua população, considerando as condições de mercado livres e justas. (BARBOSA, 1999).

Definem-se como a competitividade de uma nação como a capacidade que um País têm em relação ao seu demais concorrentes, de oferta bens e serviços na economia internacional. Segundo alguns autores dizem, conforme um país vai se tornando bem sucedido nesse processo, ele vai passando a conseguir gerir melhor os seus recursos, inclusive o fator trabalho que assim geraria um padrão de vida melhor para seu cidadãos.

Porter dizia que a competitividade de um País depende da capacidade das indústrias (setores) inovarem e melhorar. Neste sentido, as economias dos países não são competitivas como um todo, mas possuem setores e empresas competitivas. Ainda segundo o autor, a produtividade, que é gerada pelas empresas e esta relacionada tanto á eficiência dos processos produtivos quanto ás características e qualidades dos produtos, são quem seria a responsável pela competitividade dos setores e conseqüentemente de um país e, desta forma pela geração do padrão de vida ha longo prazo. (PORTER, 1999, pg.21).

A competitividade de uma região esta muito relacionada com a competitividade e o relacionamento que se estabelece com todas as empresas de um determinado local, mas não só entre elas, mas com a de instituições regionais, além de criar ações conjuntas do Estado, do empresariado e de outros atores regionais.

2.1.2. Os Clusters e a Competitividade e das Regiões

Segundo Porter (1999, p. 211) define-se um cluster como:

“Um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.”

Estes agrupamentos de empresas envolvem normalmente fornecedores especializados de insumos, componentes, serviços e equipamentos, empresas correlatas de bens ou serviços finais, instituições financeiras e organismos de apoio como universidades, órgãos de normatização e associações comerciais.

Na ciência econômica torna-se difícil uma definição exata para o cluster, portanto a produção em aglomerações em mesmo espaço geográfico, ou no mesmo ramo de atividade, no entanto tem chamado muito a atenção de todos ao longo dos anos.

Segundo Porter (1998), os *clusters* têm como características, além da concentração regional, o fato de envolver em conjunto de empresas que ao mesmo tempo são competidoras, mas também cooperam entre si. Segundo o autor, a presença de grupamentos de empresas deste tipo é bastante comum na maioria das economias industriais, em especial nas mais avançadas. Como exemplos de *cluster* o autor relaciona os aglomerados de produtores de calçados, couro e moda da Itália, de produtores de vinho da Califórnia (1999) e as concentrações de empresas de tecnologia da informação do Vale Silício e de cinematografia de Hollywood, também do estado da Califórnia nos EUA.

Entende-se então que *cluster* é a interdependência dos setores e as organizações que os compõem, e as atividades que são desenvolvidas em um cluster podem então envolver empresas de portes diferentes e de diferentes setores atuantes, como por exemplo, os setores de manufatura de bens de capital, de manufatura de bens de consumo ou de pesquisa e desenvolvimento ou de comercialização de produtos.

Porem estes setores distintos citados estão, relacionados em uma mesma cadeia produtiva onde eles se interagem.

Existem, portanto, nos aglomerados, um amplo escopo de organizações com habilidades e competências diferentes, o que possibilita a divisão das tarefas entre as empresas e instituições, fomentando tanto as especializações como as inovações. (AMATO NETO, 2000).

Um das características importantes de um *cluster*, que (Amato Neto, 2000) considera primordial é a geração da eficiência coletiva, unidas com o aspecto geográfico e setorial. Essa aglomeração traz muitos benefícios em eficiências coletivas e que raramente sozinhos eles conseguiriam atingir.

Segundo Porter (1999, p. 225), a “eficiência coletiva” possibilita o estabelecimento do *cluster* que, segundo o autor, são derivadas de “economia externa locais e da ação conjunta.”.

2.1.3. A Competitividade dos Setores

Porter (1986) destaca a importância da estrutura de competição do setor como determinante para a lucratividade das empresas. Há análise da estrutura do setor como se inicia pela identificação das características básicas do setor, pois segundo o autor, os setores possuem em conjunto de características técnicas próprias que darão origem às forças competitivas que nele atuam.

Alguns estudos buscam sempre avaliar a capacidade competitiva de setores específicos da economia em um determinado momento, para poder avaliar as condições nas quais o setor opera, saber as restrições existentes para o seu crescimento e o principal saber qual a capacidade de enfrentar os seus concorrentes internos e externos.

Porter (1986) propõe um conjunto de aspectos que devam ser analisados em relação a cada uma das cinco forças da concorrência para avaliar o nível de competitividade do setor. Em relação há ameaça de novos entrantes, o autor destaca a importância dos aspectos que garantam as barreiras à entrada no setor, em relação aos concorrentes, destacando ainda a importância de analisar a pressão exercida por produtos substitutos e as ameaças de fornecedores e de clientes com elevado poder de barganha.

2.1.4. As 5 Forças da Concorrência do Setor

- Rivalidade ente os Concorrentes
- Poder de Negociação dos Fornecedores
- Poder de Negociação dos Clientes
- Ameaças de Novos Entrantes
- Ameaça dos Substitutos

Segundo Porter (1986), a análise setorial é o passo inicial para a análise da competitividade empresarial, pois a partir dela serão identificadas as forças que atuam no setor e como a empresa deverá se posicionar para enfrentá-las, tanto no sentido de empreender ações ofensivas quanto defensivas.

2.2 A Competitividade das Empresas

Porter (1986) dizia que os aspectos que podem levar uma empresa a estabelecer vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes também são variados. Os clientes

podem optar por uma empresa em detrimento das demais em função de seu preço, de sua especialização, da identificação com a sua marca, do apoio oferecido pelos canais de distribuição, da qualidade dos produtos, da liderança tecnológica, do atendimento, dos serviços pós-venda, além de outros fatores.

Há várias definições de competitividade empresarial, mais se defini basicamente a competitividade de uma organização pelas condições que levam uma empresa a ser bem sucedida na concorrência com os rivais, quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços com uma qualidade maior, custos menores, e tornar os seus clientes mais satisfeitos do que quando os seus rivais os servem.

Um aspecto importante a ser destacado é que, apesar de a capacidade de competir das empresas esta relacionada a fatores internos da organização (eficiência, padrão de qualidade etc.) que resultam de decisões tomadas no passado, a competitividade é uma medida de comparação do desempenho da organização com o padrão corrente da concorrência. Neste sentido, segundo Ferraz, “ao invés de ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado” (FERRAZ et al.,1995, p. 3).

Ferraz (op. cit., p. 3) mostra que o conceito da competitividade apresenta um escopo bastante amplo que envolve diferentes aspectos das atividades empresariais, e que as organizações de setores diferentes possam se encontrar em diferentes padrões de competitividade, mostrando que a competitividade esta mais relacionada com os setores e empresas do que com a economia do país em si.

Para Porter (1999), a inovação pode se manifestar tanto num novo desenho do produto, como num novo processo de fabricação, numa abordagem de marketing ou mesmo em novos métodos de treinamento. A idéia central é que a inovação possa gerar vantagem competitiva sobre os rivais, expressa em preços menores ou produtos diferenciados. Neste sentido, por meio das inovações, as organizações busariam obter e manter vantagens competitivas sustentáveis sobre seus concorrentes, o que proporcionaria à empresa um fluxo de lucros compensador e duradouro ao longo do tempo.

As empresas competitivas com o conceito de inovação obtêm as suas vantagens competitivas por meio de inovações, que podem ser aplicadas em função de novos processos, ou seja, por meio de novas tecnologias.

2.2.1 Estratégia e Competitividade

Para Porter (1980), a opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos pesquisa de mercado e qualidade, com finalidade de criar diferenciais para o consumidor. A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

A estratégia de competitividade de uma organização envolve uma determinação de metas e objetivos há longo prazo, como a elaboração de um conjunto de ação e a alocação de recursos necessários para atingir essas metas e objetivos com um grande investimento em pesquisa e desenvolvimento, qualidade e etc.

Na abordagem de (Mintzberg, 1994), estratégias surgem nas organizações a partir de padrões de atuação que se estabeleceram ao longo do tempo e que vão se alterando de acordo com as experiências vividas pela organização. Estas ações, chamadas pelo autor de estratégias emergentes, apesar de não estarem planejadas, acabam sendo implementadas em função de oportunidades vislumbradas pela organização e, em decorrência dos resultados, acabam sendo incorporados como novos padrões.

As estratégias formuladas nas organizações, poucas ou mesmo nenhuma é puramente deliberadas, assim como são poucas acabam sendo totalmente emergente por serem modificadas ao longo do tempo.

De acordo com Michael Porter, (apud MINTZBERG, 2000, p.19), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.” Para o autor, o conceito de estratégia está relacionado à maneira como a organização se posiciona frente à competição. Dentre as proposições do autor sobre estratégia, destacam-se as seguintes:

- A estratégia envolve lidar com as forças competitivas que atuam no setor;
- As organizações podem assumir posições competitivas genéricas de custo, diferenciação e enfoque nos setores em que operam (PORTER, 1986);
- A construção de um posicionamento depende da coerência do conjunto de atividades desempenhadas pela organização em sua cadeia de valor, (PORTER, 1989);
- As empresas precisam ter um posicionamento que as diferencie em relação às demais empresas do setor;

- Assumir um posicionamento competitivo significa fazer escolhas dentre diferentes atividades (*trade offs*) (PORTER, 1999).

Uma estratégia deve ser concentrada nas capacidades das organizações, em seus recursos internos, pois eles serão a principal fonte de geração de competitividade.

Porem a vantagem competitiva não é apenas do posicionamento ou dos produtos no mercado, mas também é da capacidade que se adquire nas organizações, em um meio de aprendizado coletivo que se solidificam nas empresas, gerando competências específicas, para a elaboração de novos produtos e para competir com outros mercados.

2.2.2 A Estratégia Corporativa

É papel da estratégia corporativa definir, em quais negócios a empresa deverá atuar, bem como a maneira como a matriz deve gerenciar as suas unidades de negócio. (PORTER, 1998,)

Neste nível é aonde são desenvolvidas as estratégias das empresas no geral, è onde se define os negócios, nos quais, a empresa vai atuar no mercado e os recursos corporativos para cada um destes negócios.

Segundo Porter (1998), a estratégia corporativa é plano global de uma empresa diversificada em unidades de negócios. Então, a competição se dá no âmbito das unidades de negócio, mas a estratégia corporativa, por meio de transferência de habilidades, de compartilhamento de atividades ou de outros tipos de vantagens decorrentes de sinergia entre as unidades de negócio, pode potencializar as estratégias competitivas desta unidade. E acrescenta que a estratégia corporativa é o que faz com que um grupo empresarial represente mais do que a soma das suas unidades de negócio.

A estratégia corporativa deva ser estruturada tomando por base a competência central das organizações, definida pelos autores como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produzir e integrar múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.58).

As competências centrais além de serem de difícil imitação pelos concorrentes, ainda proporciona para a organização um diferencial tanto para a estruturação dos seus negócios atuais, ou para a definição de desenvolvimento de novos produtos e negócios.

2.2.3 Estratégia Competitiva

A estratégia desenvolvida no âmbito da unidade de negócios é definida como estratégia competitiva. Neste nível as unidades de negócio definem de que forma irão competir com os rivais no negócio em que operam. O objetivo deste nível da estratégia é estabelecer vantagens competitivas frente aos concorrentes que atuam no setor. Apesar de cada unidade de negócio buscar estabelecer estratégias relacionadas ao seu ambiente competitivo, elas devem guardar coerência e consistência com a estratégia corporativa (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A finalidade para a criação de uma estratégia competitiva para uma empresa se consiste em enfrentar a competição. Desta maneira a estratégia competitiva vai se relacionando com a capacidade que uma organização tem para criar barreiras para se proteger de seus competidores ou potenciais.

Uma estratégia genérica proposta por Porter (1986, p.50-53) é a diferenciação, que significa um posicionamento no qual a organização deva entregar aos seus clientes algum valor que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode ser resultado de um projeto especial, da imagem da organização no mercado, de sua marca, da aplicação de tecnologia, de especificidade dos produtos, de serviços agregados, ou de atributo que a diferencie de seus competidores.

Uma estratégia muito usada dentro das organizações é a de liderança em custo, na qual a empresa irá se organizar suas operações para ter um custo menor que os seus concorrentes do setor atuante, que permite que a mesma concorra por meio de preço com as outras empresas, apesar de que a empresa estando focada em baixo custo, terá como consequência uma baixa na qualidade de seus produtos.

Outra estratégia genérica proposta por Porter (1986, p.85) é o enfoque, que significa o posicionamento em nichos específicos de mercado. A organização se orienta para um grupo específico de compradores, para um segmento específico de produto ou para um mercado geográfico, e busca atendê-los de forma mais eficiente que os concorrentes. Nesta estratégia genérica a empresa também poderá optar se enfoca seu nicho por meio de uma estratégia de baixo custo ou de diferenciação.

Segundo Porter (1989, p.292), a vantagem competitiva pode se originar em diversas atividades específicas realizadas pela empresa. O instrumento proposto pelo autor para analisar as diferentes atividades das empresas e identificar as fontes de vantagens

competitivas é a cadeia de valor. Por meio da cadeia de valor as atividades de relevância estratégica da empresa são desagregadas para que o comportamento dos custos e as fontes existentes e potências de diferenciação possam ser mais bem entendidas.

Na cadeia de valor são feitas atividades de várias naturezas para empresa que irão gerar vantagens competitivas e dar mais sustentação às suas estratégias. Tendo por base as estratégias genéricas acima citadas de liderança de custo e diferenciação pode-se afirmar que uma organização ganha vantagem competitiva, fazendo estas atividades importantes de maneira melhor que seus concorrentes de forma mais barata.

Segundo Porter (1989), a estratégia é criação de uma posição “exclusiva e valiosa”, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Para o autor, a essência do posicionamento estratégico está em escolher e desenvolver atividades diferentes das que os rivais oferecem. Desta forma a estratégia vai implicar em fazer opções sobre quais valores serão entregues pela empresa aos clientes e como se estruturará a cadeia de valor, ou seja, o conjunto de atividades desempenhadas pela organização, para dar sustentação a este posicionamento.

Dentre algumas informações obtidas pode-se então entender que a estratégia competitiva é um processo onde se escolhe o posicionamento de mercado com base em um conjunto de alternativas de atendimento para diferentes tipos de clientes. E essa escolha irá determinar o propósito da organização.

2.2.4 As Estratégias Funcionais e a Estratégia de Operações

No nível funcional, os requisitos de competitividade estabelecidos pela estratégia competitiva são traduzidos em atividades a serem desempenhadas pelas diversas funções da organização como Marketing, Finanças, Produção e as demais atividades funcionais das organizações. De maneira geral, são as atividades que estão no nível funcional que irão viabilizar a obtenção das vantagens competitivas e dar sustentação às estratégias das unidades de negócio. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Pode-se observar na citação acima que a estratégia competitiva da organização é o ponto de partida que vai definir a estratégia de fabricação da empresa, que em seguida, vai dar as orientações necessárias aos seus especialistas na execução de suas atividades.

Para Hayes e Upton (1998), a estratégia envolve a construção de um conjunto de capacidades e habilidades organizacionais que permitirão às organizações tanto enfrentar as ameaças do ambiente, quanto aproveitar possíveis oportunidades. Segundo os autores estas capacidades e habilidades, que são desenvolvidas ao longo do tempo pelas empresas, não são

facilmente copiáveis pelos concorrentes e levam tempo para ser desenvolvidas e aprimoradas. Desta forma, as vantagens competitivas baseadas em operações colaboram para o estabelecimento de diferenciais competitivos mais sustentáveis para as organizações.

A grande função da estratégia de operações é de manter em certo padrão de decisões para as operações da empresa para que a mesma possa aumentar a sua competitividade.

2.2.5 Vantagens e Desvantagens dos Relacionamentos Cooperativos

De acordo com (Barringer e Harrison, 2000), a base na análise de diversas teorias em relação à cooperação, relacionam um conjunto de vantagens e desvantagens genéricas da utilização dessa estratégia. Segundo os autores, as principais vantagens potenciais da cooperação entre empresas são as seguintes:

- Ganhos de acesso a recursos particulares;
- Economias de escala;
- Compartilhamento de risco e custo;
- Ganhos de acesso a mercados estrangeiros;
- Desenvolvimento de produtos e serviços;
- Aprendizado;
- Velocidade para o mercado;
- Flexibilidade;
- *lobby* coletivo e
- Neutralização ou bloqueio de concorrentes.

Na seqüência o autor cita ainda os riscos potenciais da cooperação entre empresas:

- Perda de informações de propriedade da empresa;
- Complexidade de gerenciamento;
- Riscos financeiros e organizacionais;
- Risco de dependência de parceiros;
- Perda parcial de autonomia de decisão;
- Confronto com a cultura dos parceiros;
- Perda de flexibilidade organizacional e
- Ameaça das políticas antitrustes.

Segundo Lorange e Ross (1996), a “estratégia cooperativa” impõe às organizações uma série de desafios complementares para que sejam experiências bem sucedidas, uma vez que é bem mais simples gerir uma empresa individual, do que uma empresa envolvida com uma série de acordos e parcerias com outras organizações. Analisando estes relacionamentos, o autores destacam que um dos principais desafios para o sucesso das estratégias de cooperação é o estabelecimento de relação de confiança e entendimento mútuo entre as partes.

2.2.6 Razões para a Cooperação

Segundo Barringer e Harrison (2000), existem ao menos seis teorias que buscam explicar as razões que levam as empresas a valerem-se da cooperação com outras organizações. São elas: Teoria dos Custos de Transação, Dependência de Recursos, Escolha Estratégica, Teoria do Stakeholder, Aprendizado Organizacional e Teoria Institucional. As seis teorias relacionadas pelos autores podem ser distribuídas num modelo contínuo, apresentado no esquema 6, no qual num extremo da reta se situa a Teoria dos Custos de Transação, cuja abordagem é predominantemente econômica e no outro a Teoria Institucional, cuja abordagem é predominantemente comportamental.

2.3 Formas de Cooperação

Há várias tipologias que se relacionam em diferentes formas de cooperação que se valem as organizações em seus relacionamentos. De forma geral as relações cooperativas se distribuem numa reta que de um lado se situam as relações de mercado e de outro a hierarquia vertical (LORANGE e ROSS 1996, GOLICIC et al. 2003). As diferentes formas de cooperação, por sua vez, podem se situar, em função de suas características, mais próximas de qualquer um dos extremos, ou seja, do mercado ou da hierarquia (EIRIZ, 2001).

Kanter (1994, p.97) divide os tipos de arranjos cooperativos ao longo de uma linha contínua, na qual numa extremidade estão os consórcios de serviços mútuos, cujos vínculos entre os parceiros são mais frouxos, na parte intermediária da linha de cooperação estão *Joint Ventures*, e na outra extremidade as parcerias na cadeia de valor (relações cliente-fornecedor), nas quais o vínculo entre as partes é mais forte. Segundo a autora, as características desses arranjos organizacionais são as seguintes:

- consórcios de serviços mútuos (*mutual service consortia*): agrupamento de recursos de empresas similares que se unem com o objetivo de obter algum benefício que seja muito caro para uma empresa individual;
- *Joint Ventures*: arranjos estruturados para atingir determinados objetivos, que necessitam contar com capacitações de cada um dos parceiros;
- Parcerias na cadeia de valor: arranjos no qual empresas com diferentes habilidades complementares estabelecem relações de cooperação para criar valor para os consumidores finais.

Na tipologia apresentada por Lorange e Ross (1996), as diferentes formas de alianças se distribuem conforme o grau de integração estabelecido entre as organizações numa posição intermediária entre as transações de mercado e a hierarquia. A escala contínua de graus de interação entre empresas citadas pelos autores tem a seguinte seqüência: cooperação Informal, acordos de cooperação, *Joint Venture*, participação societária e aquisições e fusão.

Barringer e Harrison (2000), numa tipologia mais ampla, dividem as formas de relacionamentos interorganizacionais mais comuns em dois grupos. Num primeiro grupo, que se caracteriza pelo estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais menos estruturados e mais frouxos, os autores relacionam:

- as alianças: arranjos entre duas ou mais firmas que estabelecem relações de troca sem que haja junção de suas propriedades;
- as associações Comerciais/Industriais (*Trade Association*): organizações entre empresas de um mesmo setor formadas com objetivo de levantar e difundir informações comerciais, suporte legal e técnico, treinamento especializado e lobby;
- inter-relacionamento de dirigentes (*Interlocking Directorate*): participação de dirigentes de uma empresa no conselho (*board*) de outra (exemplo: a presença de dirigente de bancos no conselhos de empresas manufatureiras).

No segundo grupo, que se caracteriza pelo estabelecimento de relacionamentos mais estruturados e estreitos entre os parceiros, Barringer e Harrison (2000) relacionam:

- as *Joint Venture*: organizações criadas com recursos compartilhados entre duas ou mais firmas, que passam a ser suas proprietárias;
- as redes: arranjo de empresas no qual existe uma empresa central que estrutura um conjunto de organizações especializadas interdependentes;

- Os consórcios: estruturas formadas por grupo de empresas que têm necessidades comuns como o desenvolvimento de determinada tecnologia.

2.4 Alianças Estratégicas

Yoshino e Rangan (1996, p.5) definem as alianças estratégicas como: “uma parceria comercial que aumenta a eficácia competitiva das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”. Para os autores, as alianças estratégicas têm as seguintes características: as empresas permanecem independentes para atingir os objetivos mutuamente estabelecidos, as empresas conjuntamente controlam o desempenho das atividades objeto da aliança e compartilham os resultados obtidos, e contribuem continuamente entre si em uma ou mais áreas estratégicas, como tecnologia, desenvolvimento de produtos etc.

Tanto Dussage e Garrette (1999) como Doz e Hamel (2000) ressaltam que o papel das alianças estratégicas praticadas atualmente é bastante diferente do papel das tradicionais *joint ventures* estabelecidas entre as organizações no passado. As *joint ventures* tradicionais normalmente se estabeleciam para explorar atividades comerciais e ocasionalmente atividades de produção. De modo geral, estes relacionamentos não envolviam atividades centrais para as organizações, concentrando-se na busca de economias de escala e escopo em negócios periféricos das empresas.

Outras características das *joint ventures* eram, segundo Doz e Hamel (2000), que estas parcerias combinavam recursos e riscos de certa forma conhecidos, tinham a participação normalmente de apenas duas organizações e estavam voltadas ao desenvolvimento de produtos específicos, de modo que o gerenciamento deste relacionamento não era de alta complexidade.

Existem diferentes tipologias para classificar as alianças estratégicas, que as classificam segundo seus aspectos formais, as atividades envolvidas na cooperação e a existência de concorrência ou não entre os parceiros, conforme será estudado nos próximos itens.

2.4.1 As Alianças Estratégicas segundo seus Aspectos Formais

Em relação aos aspectos formais, Lewis (1992) classifica as alianças estratégicas em: alianças informais, alianças contratuais, alianças de capital e as redes estratégicas.

- Alianças informais: são acordos tácitos de cooperação entre organizações que envolvem compromissos modestos e pouco controle conjunto.
- Alianças contratuais: caracterizam-se pela formalização de acordo de atividades conjuntas, envolvendo, portanto, a estruturação de um modelo de gestão do relacionamento que envolve o planejamento, execução e controle da parceria.
- Alianças de capital: podem envolver formas como participação minoritária, *joint venture* e consórcios, e possibilitam o compartilhamento de resultados e riscos.
- Redes estratégicas: envolvem um conjunto maior de empresas, que podem estabelecer uma ou todas as diferentes formas de alianças citadas pelos autores, assumindo assim compromissos mútuos e compartilhando o controle com um número de organizações bem maior, que pode incluir inclusive toda uma “indústria”.

2.4.2 As Alianças Estratégicas segundo a Concorrência

Dussage e Garrete (1999, p. 101-2) classificam os diferentes tipos de aliança estratégica em dois grupos: as parcerias entre firmas não-competidoras e as alianças entre competidores. Os autores dividem as parcerias entre firmas não competidoras em: *joint Venture* para expansão internacional, os acordos de empresas de setores diferentes e as parcerias verticais. As alianças entre concorrentes, por sua vez, são classificadas em: complementares, de compartilhamento de fornecimento e semi concentração (*quasi-concentration*).

2.4.3 Alianças Estratégicas entre não Concorrentes

2.4.3.1 Joint Venture para expansão internacional

Segundo Dussage e Garrete (1999, p. 101-2), *Joint Venture* para expansão internacional é um tipo de aliança estratégica formada entre empresas não concorrentes cujos parceiros são de países diferentes, sendo que um deles possui um produto e procura por mercado em um país específico e outro parceiro tem acesso a este mercado.

Assim como nas outras formas de cooperação, a *joint Venture* para expansão internacional é uma alternativa entre a hierarquia, uma vez que a empresa internacional poderia estruturar uma organização no país em questão para distribuir seus produtos e a relação de mercado, pois também haveria a possibilidade de a empresa ofertar o produto por meio de relações de compra e venda com os distribuidores locais.

Lorange e Ross (1996, p. 38) analisam que as alianças estratégicas internacionais permitem a conciliação das exigências de adaptação das companhias globais aos mercados nacionais. Vemos a aliança estratégica como o principal meio de resolver esse dilema, permitindo vantagens de escala e escopo resultante da cooperação entre várias sócias, enquanto ao mesmo tempo, possibilitando a elas a manutenção de suas características locais. Achamos que em termos de novas perspectivas, as alianças representam a abordagem dos negócios do futuro.

2.4.3.2 Parcerias Verticais

As parcerias verticais são um tipo de aliança estratégica implementada entre empresas não-concorrentes que envolvem fornecedores e clientes. Segundo os autores, desde os anos oitenta, a tendência dominante em grande parte das indústrias tem sido a de ampliação das práticas de terceirização e redução do número de fornecedores. Este processo gerou mudanças nos relacionamentos entre clientes e fornecedores, desenvolvendo-se uma relação distinta da forma de simples contratos de compra e venda para o estabelecimento de parcerias verticais. (DUSSAGE E GARRETE, 1999, p.89).

2.4.3.3 Alianças entre Empresas de Setores Diferentes

Os acordos de cooperação entre empresas de setores diferentes são, segundo Dussage e Garrete (1999), alianças realizadas entre empresas não concorrentes que podem ter como objetivo alavancar capacidades complementares para tornar possível a entrada dessas empresas em novos negócios (diversificação), ou então o desenvolvimento de alguma capacidade (tecnológica ou comercial) em setores diferentes que vêm possibilidade de convergência.

2.4.3.4 Alianças Estratégicas entre Concorrentes

Segundo Lewis (1992, p.18), apesar de a cooperação ser mais fácil quando as organizações possuem interesses distintos, a cooperação entre concorrentes pode trazer importantes contribuições em função de reunir parceiros que trabalham com produtos, tecnologias e recursos operacionais e mercadológicos semelhantes e que, portanto, possuem grande conhecimento do negócio.

Apesar de essas alianças parecerem paradoxais, segundo Dussage e Garrete (1999), este tipo de cooperação é bastante freqüente tanto na Europa, como nos EUA e na Ásia, havendo estudos que apontam que estes acordos compreendem aproximadamente setenta por cento do total dos acordos de cooperação.

As alianças entre concorrentes podem ser desenvolvidas, segundo Amato Neto (2000, p.46), quando as empresas, individualmente, encontram dificuldade para adquirir ou partilhar recursos, para atender a demanda de mercado ou para implementar uma nova linha de produtos. Lewis (1992) relaciona alguns aspectos considerados importantes neste tipo de aliança. Segundo o autor, independentemente da legislação antitruste, a cooperação entre concorrentes deve ter como objetivo o aumento da força competitiva dos parceiros e não a limitação da concorrência, pois, em função da globalização do ambiente competitivo, isto pode oferecer oportunidades para outros concorrentes já estabelecidos ou para novos entrantes. O autor sugere que os parceiros separem a cooperação da competição por meio de atuação em projetos relacionados a atividades específicas, de orientação a mercados distintos ou de diferenciação dos produtos.

Hamel, Doz e Prahalad (1989), destacam os riscos de transferência de tecnologias, habilidades e competências não desejadas para os parceiros, ressaltando a necessidade de

gerenciar estes relacionamentos com cautela, mas destacam que estas parcerias podem oferecer uma colaboração importante e de baixo custo para o desenvolvimento de novas capacidades de processo, novas tecnologias e novos produtos.

Assim, alianças estratégicas entre concorrentes combinam cooperação e competição, e podem ser, segundo Dussage and Garrete (1999), de três tipos: complementares, compartilhamento de fornecimento e semi concentração (*quasicongcentration*).

2.4.3.5 Alianças para Compartilhamento de Fornecimento

Alianças entre concorrentes para compartilhamento de fornecimento são formadas por empresas que se associam para obterem ganhos de escala na produção de um componente ou de um determinado estágio de produção. Este componente posteriormente será incorporado aos produtos ou serviços das empresas partícipes da aliança e serão concorrentes no mercado. Exemplo deste tipo de aliança é a associação da Volkswagen e da Renault para a produção de uma caixa de engrenagem automática para utilização em suas linhas de veículos Golf e Megane, que são concorrentes no mercado. (DUSSAGE e GARRETE, 1999)

2.4.3.6 Alianças Complementares

Alianças Complementares envolvem normalmente dois parceiros que atuam no mesmo ramo de negócios, mas que possuem habilidades ou recursos de natureza diferentes a serem unidos, como pode ser o caso de produtos e canais de distribuição. Nestas alianças, normalmente o produto de um de os parceiros não compete diretamente com o produto do outro, em função dos produtos possuírem elevado grau de diferenciação ou de os parceiros operarem em segmentos diferentes do mercado. Exemplo destas alianças são as parcerias entre as automobilísticas americanas que distribuem veículos japoneses nos Estados Unidos, como é o caso da Chrysler com os veículos Mitsubishi, da Ford e com os veículos Mazda e das General Motors com os veículos Susuki (DUSSAGE e GARRETE, 1999).

2.4.4 Redes Estratégicas

Lewis (1992, p.03) define rede estratégica como um grupo de empresas independentes, unidas por meio de alianças múltiplas, que podem envolver cooperação

informal ou formal, visando a atingir objetivos comuns. Dentre as redes relacionadas pelo autor estão as alianças verticais (alianças entre empresas, seus fornecedores, distribuidores etc), as redes tecnológicas , as redes de desenvolvimento e as redes de participação acionária.

Harland (1996, p.63-80) sugere o conceito de rede de criação de valor (*value creating network*) como sendo uma cooperação produtiva ao longo de uma cadeia de adição de valor, de forma a criar ou buscar a criação de uma vantagem competitiva, por meio da entrega de bens e serviços de valor superior, sob o ponto de vista dos clientes.

As redes estratégicas se caracterizam, portanto, pela busca de integração de esforços competitivos de empresas independentes, levando as organizações a um processo de inter-relacionamento de suas atividades, com o objetivo de conseguir maior competitividade (WOOD, 2000).

CAPÍTULO 3 – DADOS MUNICIPAIS RETRATIVOS DO CARÁTER INDUSTRIAL DA CIDADE – JAÚ-SP

3.1 Tabela de dados de Jaú

Tabela 1 - Dados do PIB do Município de Jaú
Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

SÍNTESE DAS INFORMAÇÕES		
ESTIMATIVA DA POPULAÇÃO 2009		
População estimada	135.546	Pessoas
BASE TERRITORIAL		
Área da unidade territorial	688	Km ²
REPRESENTAÇÃO POLÍTICA 2006		
Eleitorado	86.310	Eleitores
PRODUTO INTERNO BRUTO DOS MUNICÍPIOS 2007		
PIB per capita	11.652	Reais
FINANÇAS PÚBLICAS 2008		
Receitas orçamentárias realizadas - Correntes	181.966.546,00	Reais
Despesas orçamentárias realizadas - Correntes	140.232.374,00	Reais
Valor do Fundo de Participação dos Municípios - FPM	25.207.939,00	Reais
ESTATÍSTICAS DO CADASTRO CENTRAL DE EMPRESAS 2008		
Número de unidades locais	5.407	Unidades
Pessoal ocupado total	42.080	Pessoas

Tabela 2 - Síntese de Informações de Jaú-SP
Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais

JAÚ-SP		
PRODUTO INTERNO BRUTO DOS MUNICÍPIOS 2007		
Valor adicionado bruto da agropecuária	58.105	Mil reais
Valor adicionado bruto da indústria	194.268	Mil reais
Valor adicionado bruto dos serviços	1.064.412	Mil reais
Impostos sobre produtos líquidos de subsídios	145.215	Mil reais
PIB a preços correntes	1.462.001	Mil reais
PIB per capita	11.652	Reais

Segundo SINDICALÇADOS, atualmente o *cluster* de Jaú é formado por aproximadamente 1.182 estabelecimentos formais, onde 90% das fabricas tem especialização

de produtos produzidos em couro, dos quais, 250 empresas de calçados femininos, 800 bancas de prestação de serviços, 120 empresas de componentes para calçados, 3 curtumes, 4 empresas de artefatos de couro e 3 shoppings com 175 lojas de sapatos.. A produção do APL é de aproximadamente 130 mil pares por dia, com capacidade produtiva para aumentar a produção em 30%.

O Município de Jaú tem alta concentração de empresas produtoras de calçados femininos, além de empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos de valor, instituições de ensino, de apoio técnico e financeiro, parceiros como ABICALÇADOS, CCDM/UFSCAR, CIESP, CSPD, FATEC Jau, FIESP, IPT, MDIC, NIT/UFSCAR, PMJ, SEBRAE, SENAC, SENAI, SESI, UFSCar, UNESP, ASSINTECAL, alta cooperação entre as empresas, inovação, busca de melhorias constantes, mão-de-obra especializada, treinada, produção em massa, alta qualidade, mesmo nível tecnológico, todas as empresas voltadas para o *cluster*.

Com essas comparações, pesquisas e estudos o aglomerado de Jaú/SP, pode ser considerado como um *cluster* completo, voltado unicamente para a competitividade da região interna e externamente.

3.2 Sindicato Calçadista de Jaú-SP

Em entrevista com o Diretor Administrativo do Sindicato Calçadista de Jaú-SP, Nilson J. Celebroni, observou-se que o Sindicato lidera a Arranjo Produtivo Local (APL) em Jaú, atuando com a participação de entidades afins. O Arranjo Produtivo Local tem a cooperação dos três níveis de poderes, Municipal, Estadual e Federal, os subsídios que possibilitam a participação de pequenas empresas em grandes feiras de calçados, além de cursos profissionalizantes através de instituições estaduais, com cursos voltados para o setor calçadista e implementação de Núcleo de Informações. Segundo o Sindicato, o SEBRAE tem o papel de inteligência e fomento para o setor, com assistência sobre informações necessárias de concorrentes, consumidores, localidade às pequenas e medias empresas, dando todo o suporte e apoio que precisarem.

As empresas do setor calçadista de Jaú-SP compreendem, 651 estabelecimentos. Estimamos que 250 são fábricas de calçados e o outros fabricantes informais, que fazem suas atividades do ramo calçadista como pesponto em sua própria residência . Segundo dados do MTE-Caged de Janeiro de 2010, essas empresas produzem cerca de 130.000 pares todos os dia, e geram 9.668 empregos formais.

A distribuição não é feita de forma cooperativa, o que torna mais difícil as pequenas empresas, pois seus principais compradores são a Região leste do Estado São Paulo, que inclui a Capital; Estados Rio de Janeiro, Paraná e do Nordeste.

3.3 História do setor calçadista de Jaú-SP

De acordo com SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ-SP, A história do calçado em Jaú começou no século XIX, com a chegada de um italiano chamado Guiseppe Contatore por volta de 1.900, que ao se mudar para cidade instalou a primeira sapataria.

Naquela época já existiam algumas casas de couro instaladas e os sapatos eram confeccionados de forma totalmente artesanal.

Foi com Guiseppe que muitos sapateiros aprenderam o ofício e se especializaram anos mais tarde. Com o desenvolvimento da cidade, em meados de 1930 já existiam muitas casas de couros e pequenas oficinas de pesponto como a Casa Arthur Bernardi, que empregava senhoras e adolescentes que costuravam os sapatos na profissão de calçadista.

Muitos dos industriários pioneiros começaram a se profissionalizar nestas oficinas. Foi assim com Romildo Crozera, que fundou sua empresa com os irmãos Roberto e Romeu Crozera em 1943. Pelos dados históricos, esta foi a primeira indústria legalmente constituída. Pouco tempo depois surgiram muitas outras indústrias dentre as quais se despontou a B. R. Musegante, do Sr. Romeu Musegante, onde outros pioneiros como Jarbas Farracco, Santo Rosignolli, Alberto Ferrucci e Dionysio Momesso começaram a trabalhar. Anos depois muitos destes que eram funcionários constituíram suas próprias empresas.

Romeu Musegante ganhou projeção ao assumir a presidência da Associação Comercial e Industrial de Jaú, fortalecendo ainda mais o setor de calçados.

Os calçadistas começaram a ganhar certa projeção política, tendo eleito anos depois o Sr. Jarbas Farracco, Indústria de Calçados Rosangela, Prefeito de Jaú de 1968 à 1972. Com o passar dos anos as indústrias foram evoluindo e os trabalhos inicialmente artesanais passaram a ser realizados com o apoio de máquinas de alta tecnologia.

Em 1979 um grupo de empresários se uniu e fundaram a Associação das Indústrias de Calçados de Jaú, para defender os interesses e representar os empresários do setor.

O setor calçadista representa hoje mais de 40% do PIB do município, sendo um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico e industrial do município.

O número de empresas foi crescendo e hoje Jaú é conhecida como - Capital do Calçado Feminino do Estado de São Paulo.

3.4 Principais Características das Empresas e do Processo Produtivo

Segundo Lourenzo (2004) o dinamismo que existe nas empresas calçadistas de Jaú é impulsionado pela tarefa e um obrigação de acompanhar as tendências da moda feminina e transformá-la em calçado para que rapidamente seja colocada no mercado. Essas mudanças ocorrem no mínimo 4 vezes ao ano, através do lançamento de cada estação climática, como também acontece na moda têxtil.

Segundo o Sindicato atualmente as empresas trabalham no máximo da capacidade produtiva instalada com uma produção diária 130.000 pares dia, sendo a produção de uma empresa de grande porte.

Ainda, segundo Lourenzo (2004) em Jaú as empresas subcontratavam mão de obra para a parte final da produção do calçado, como uma estratégia para que se possa ter uma redução de custos, assim as etapas de corte, pesponto e fechamento de saltos, são realizadas fora da empresa em bancas ou em serviços terceirizados. Porém, devido à pressão do Ministério do Trabalho visando regularizar os contratos com esses prestadores de serviços obrigou as empresas a adaptar o seu espaço e trazer esses processos para dentro da estrutura da empresa.

O grau de escolaridade encontrado nos trabalhadores dessas organizações é satisfatório comparando-se com outras regiões, contendo baixa incidência de mão de obra analfabeta ou com o nível baixo de escolaridade, pois a maioria dos funcionários concluiu ou está cursando o ensino fundamental e grande parte deles é graduada.

O processo produtivo é o mesmo existente em quase toda empresa fabricante de calçados, porém é características das empresas de Jaú é ter muita flexibilidade na produção de calçados, que mantiveram como diferencial competitivo para atender diversos nichos competitivos de mercados específicos que buscam esses produtos em pequenos lotes uma variedade de produto.

As empresas de Jaú têm uma característica que os diferencia das outras é que o departamento de modelagem também gerencia a produção, por que na maioria das empresas o modelista necessário para o desenvolvimento do produto, também é o gerente da produção.

Os protótipos que são criados na modelagem servem como amostras para os vendedores das empresas e também para que a empresa exponha seus calçados nas principais feiras calçadistas no âmbito nacional, se forem vendidos irão ser escalonados, gerando uma grade de produtos ou uma linha de produtos.

Os resultados obtidos nas vendas dos modelos expostos nessas feiras é o que determina, quais serão de fato produzidos, e assim as programações da produção são sempre feita com mais de 15 dias de antecedência para que as empresas possam ter tempo para entregar o produto em até 30 dias para o cliente final.

Essas empresas no geral não possuem departamento de vendas, pois elas mantêm uma carteira de compradores fiéis, ou porque essas vendas se dão por meio de representantes colocados em pontos estratégicos para uma maior apresentação e distribuição do produto.

3.5 O Mercado do Setor Calçadista de Jaú

Segundo o Sindicato o cluster ou APL de calçados de jaú produz cerca de 130 mil pares por dia sendo 98% dessa produção são destinados ao mercado interno, enquanto 2% ao mercado externo.

Dos 98% destinados ao mercado interno, 95% estão concentrados no estado de São Paulo, sendo 55% na capital e 40% no interior e os outros 3% se dividem entre os outros estados e regiões do Brasil, como Rio de Janeiro e Curitiba.

Segundo o IPT (2004) em 2002, o setor calçadista de Jaú chegou a representar 2% no total das exportações brasileiras com US\$ 2.116.800, com um faturamento anual de R\$ 226.800.000. O preço médio do calçado interno varia R\$15 e 29, enquanto no mercado externo é de US\$ 8 a 15.

Os clientes geralmente são caracterizados por legistas que possuem mais de um ponto de venda, além dos grandes atacadistas e shoppings que compram por intermédio de lojistas ou diretamente da indústria. (IPT 2004).

A participação de Jaú na produção e exportação de calçados, no Estado de São Paulo e no Brasil pode ser observada no quadro abaixo:

Tabela 3 - Produção Anual de Jaú-SP

	Produção (pares)	% Participação Jaú	Exportação (US\$)	% Participação Jaú
Brasil	642.000.000	2,36	1.449.000.000	0,15
São Paulo	192.600.000	7,85	116.000.000	1,83
Jaú	15.120.000		2.116.800	

Fonte: IPT (2004) in: GREGOLIN et al, 2004 p.222.

O esforço para exportação tem sido direcionados aos países europeus ou do leste europeu que possuem um grande mercados para os calçados produzidos em Jaú. Com isso a empresas entram em uma luta de constante melhora na qualidade dos seus produtos, mais sendo que o fator mais importante para as concretizações dessas vendas é o designe.

Entretanto, esses números já não estão na realidade de Jaú, pois enquanto os balanços mostram que o Brasil está exportando cada vez mais calçados para os outros países, os números da exportação no setor estão em queda.

Uma das explicações do setor calçadista é a desvalorização do dólar, o que deixa os calçados produzidos aqui mais caros lá fora, Há três anos uma fábrica da cidade exportava

parte da produção para a Europa e Estados Unidos, mas hoje o seu foco já mudou e passou a ser o consumidor brasileiro.

A grande realidade é que o setor calçadista passa por um momento de transição, Nos últimos anos as indústrias têm investido na modernização e qualificação da produção de calçados para atender o público que ficou mais exigente, mas se por um lado a queda do dólar dificulta as exportações, por outro favorece a compra de máquinas modernas. Os trabalhadores também passam por qualificação. Tudo isso para atender a um mercado cada vez mais exigente.

3.6 Caracterização de Jaú-SP

O APL de Jaú demonstrou algumas ações e iniciativas adotadas pelos membros do cluster, dentre os quais destacam: as empresas de calçados, os atores regionais, o poder público municipal e outros agentes interligados a atividade produtiva de calçados na região de Jaú.

Em 2002 aconteceu a primeira ação dos membros do cluster de calçados de Jaú, por um processo de articulação entre as entidades e instituições locais, criando um **centro de inteligência empresarial** voltado para apoio às decisões empresariais na atividade econômica em questão. Esta criação do centro de inteligência foi motivada pela disseminação maciça dos diferentes conceitos sobre o processo de inteligência competitiva no funcionamento dos aglomerados de empresas e das discussões sobre serviços dos núcleos de informação tecnológicos instalados no Brasil. Essas discussões levaram a formatação de um projeto para criação e implantação desse um centro de referência em inteligência empresarial e tecnológica para calçados em Jaú, sendo submetido para avaliação do programa fundo verde e amarelo do governo federal e contemplado pelo mesmo fundo em dezembro de 2002 para execução nos próximos 2 anos consecutivos.

O trabalho para criação e implantação do centro iniciou-se com a identificação da demanda tecnológica das empresas do setor de calçados e paralelo a isso, da identificação da oferta por serviços tecnológicos. Essa pesquisa serviu como base para entender qual é a dinâmica da demanda por serviços e dos serviços por demanda existentes no cluster de Jaú, principalmente para poder estruturar melhor os serviços do centro de inteligência.

Além do Centro de Inteligência, o APL teve outra iniciativa que era a pesquisa de campo realizada com 37 empresas de calçados, fomentada pelo SEBRAE regional de Bauru e

executada pelo Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais (NIT) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), com o objetivo de buscar similaridades na gestão empresarial das empresas da região.

Com esse estudo mostrou-se a possibilidade de segmentação das empresas do APL em quatro grupos por similaridades, agrupados segundo as variáveis: controle administrativo, controle de qualidade, desenvolvimento de produtos e estratégias de produção.

Esses resultados indicaram que:

Empresas têm projeto/design próprio, porém copiado ou comprado de empresas especializadas;

De um modo geral são vendedoras dos seus projetos;

Os compradores, em geral, compram os projetos desenvolvidos, fazendo, às vezes, sugestões sobre o design;

O envolvimento do pessoal de fábrica e a adoção de mecanismos de motivação no trabalho são os aspectos mais deficientes;

Os sistemas de custeio são apontados como ineficientes, merecendo especial atenção em futuros projetos de treinamento das empresas;

O controle de qualidade durante etapas de fabricação não é uma prática comum dentro das empresas, com uma única exceção;

O mesmo ocorre com a implantação de programas de melhorias contínuas;

Quanto à estratégia de produção, as empresas têm grande variedade de produtos e baixa automação dos processos, o que indica diversificação e baixo volume de produção;

O processo de fabricação é intensivo em mão-de-obra com baixo uso de tecnologias.

A partir dessa pesquisa as entidades e empresas locais se motivaram a fazer alguns treinamentos para as áreas mais deficientes.

3.7 Programa de desenvolvimento do setor calçadista de Jaú/SP

Segundo Lorenzon (2004) devido à disseminação dos conceitos de cluster e aglomerados de empresas, feita pelos veículos de comunicação sobre as estratégias do governo brasileiro para o desenvolvimento regional nos próximos anos, a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Jaú (SDE) iniciou um processo de articulações dos diversos agentes locais, baseado no conceito de cluster industrial, para alavancar o desenvolvimento municipal através do setor calçadista.

Como o setor público é importante para articular ações de cooperação em um cluster, a SDE reuniu-se com diversas competências regionais para discussão sobre o setor calçadista de Jaú. Em março de 2003, a SDE realizou uma oficina de planejamento participativo, conciliando a presença dos diferentes atores correlatos ao setor de calçados, com o propósito de elaborar um planejamento estratégico para o desenvolvimento deste setor.

Nesse planejamento participaram representantes do sindicato patronal, do Sebrae-SP, do IPT, UFSCar, CIESP, SENAI, SESI, SENAC, FATEC, Prefeitura Municipal, consultores do processo produtivo, especialistas em clusters, empresários locais e outras entidades ligadas à cadeia de valor na confecção do calçado feminino.

A finalidade desse encontro foi discutir o desenvolvimento socioeconômico do setor, por meio da análise dos pontos fortes e fracos das empresas, com o intuito de elaboração de ações curto, médio e longo prazos, para o fortalecimento das empresas e das estruturas ligadas a ela. Onde foram discutidos:

- Análise de Situação: Forças Internas Restritivas;
- Forças Restritivas: Urgência de superação;
- Forças Restritivas: Gravidade dos Problemas;
- Análise de Situação: Forças Internas Impulsoras;
- Forças Impulsoras: Aspectos relevantes;
- Análise de Situação: Situações Externas Desfavoráveis;
- Gravidade das Ameaças;
- Análise de Situação: situações Externas Favoráveis;
- Condição de Aproveitamento das Oportunidades;
- Oportunidades Estratégicas;
- Áreas Estratégicas;
- Planejamento Estratégico: Finalidade e Objetivo;
- Estratégias de Ação: Objetivos e Atividades;
- Matriz de Responsabilidades;
- Plano Operacional/Controle;
- Avaliação Final;

Foram identificados e agrupados os principais problemas internos do setor calçadista, considerados como aspectos negativos ou forças restritivas, que deveriam ser minimizados para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Os problemas foram agrupados em 11 áreas temáticas e podem ser observados a seguir.

- 1) Recursos Humanos: mão-de-obra desmotivada, inexistência de plano de carreira, nível de capacidade profissional relativamente baixa (todos). Qualificação profissional deficiente (colaborador) e falta de registro em carteira.
- 2) Gestão Ambiental: dificuldade na destinação dos resíduos.
- 3) Tecnologia: baixa inovação tecnológica interna e dificuldade de obter informação e uso de tecnologias.
- 4) Gestão de Pólo: atividades desarticuladas, desarticulação das entidades locais, inexistência de direcionamento estratégico para o cluster, desunião da classe de empresários do setor, crise de representatividade externa, sindicato não atrai os empresários, comercialização predatória, imagem negativa junto ao mercado externo, má condição do marketing institucional, informalidade das empresas e desarticulação política com os governos.
- 5) Informação: falta de memória do setor calçadista e inexistência cadastral dos fornecedores e empregados.
- 6) Comercialização: baixo poder de barganha dos empresários, produção é comprada e não vendida, desconhecimento do consumidor (conhecimento do consumidor pelo vendedor), alta concentração em poucos mercados e concorrência interna baseada em preço baixo.
- 7) Gestão de Produção: programação somente de curto prazo da produção, altos custos de produção, ambiente de trabalho inadequado, inadequado controle da qualidade no processo produtivo e baixa qualidade do produto final.
- 8) Comportamento: baixa estima dos empresários, ações individuais e não conjuntas, empresários não participam de planejamentos estratégicos para o desenvolvimento do cluster, empresários não compartilham as informações, acomodação do empresário em relação ao seu próprio negócio e administração centralizada nas decisões do dono sem previa análise.
- 9) Terceirização: terceirização informal, baixa qualidade dos produtos terceirizados, irregularidade nos contratos de prestação de serviços e baixa capacitação da mão-de-obra dos terceirizados.
- 10) Gestão Empresarial: ausência de profissionalismo na gestão empresarial, deficiência nos controles internos, baixo investimento em treinamento de

funcionários, as empresas não estão bem estruturadas internamente, gestão empresarial focada no curto prazo, dificuldade em estimar custos nos produtos, empresas sem planos e objetivos estratégicos, mau aproveitamento das competências dos empresários, má aplicação dos recursos financeiros e pouca participação em feiras e eventos do setor de calçados.

- 11) Produtos: estrutura ineficaz para desenvolvimento de produtos e baixo valor agregado.

Após as análises, foram gerados nove objetivos gerais, onde estão em seis áreas estratégicas para ações que desenvolvam o cluster.

Os nove objetivos propostos foram:

- 1) Processos tecnológicos adequados: fomento do desenvolvimento tecnológico do setor calçadista;
- 2) Eficiência operacional: melhoria da produtividade e qualidade nesse setor industrial;
- 3) Recursos humanos qualificados: busca da excelência em gestão de pessoas;
- 4) Terceirização profissionalizada: desenvolvimento empresarial dos prestadores de serviços;
- 5) Busca de novos mercados/comercialização: conquista e manutenção de novos mercados;
- 6) Produtos competitivos: criação permanente de produtos competitivos;
- 7) Fortalecimento da imagem do setor: legitimação do município como “cluster de calçados femininos”;
- 8) Apoio Institucional efetivo: apoio institucional para desenvolvimento do cluster;
- 9) Comportamento empreendedor: empresários competentes comprometidos com o desenvolvimento do cluster.

Esses objetivos foram colocados em seis áreas estratégicas para serem trabalhados conforme se observa abaixo:

- 1) Educação empresarial e empreendedora;
- 2) Tecnologia, qualidade e produtividade;
- 3) Desenvolvimento de produtos e conquista e manutenção de novos mercados;
- 4) Busca de excelência em gestão de pessoas;
- 5) Gestão do cluster de calçados de Jaú, e
- 6) Desenvolvimento empresarial dos prestadores de serviços.

Dentro de cada área estratégica foram adotadas metas para a realização de ações definidas e organizadas por meio de um cronograma de trabalho.

Para desenvolver as áreas estratégicas foram formados seis comitês de trabalho, a saber:

- Grupo de Gestão do Pólo;
- Grupo de Tecnologia e Desenvolvimento;
- Grupo de Gestão Empresarial;
- Grupo dos Prestadores de Serviços;
- Grupo de Produtos e Mercados;
- Grupo de Recursos Humanos.

Desses comitês surgiram propostas de ações e atividades que visam atingir os objetivos definidos no planejamento estratégico, além de analisar e validar cada objetivo levantado na oficina do planejamento, por ordem de prioridade e por demanda real de necessidades.

Foi criado um programa de desenvolvimento para Jaú, onde lideraram comitês formados por empresários locais, representantes do poder público e entidades de apoio ao segmento, que coordenaram as atividades elaboradas para atender a cada demanda identificada no planejamento participativo. Esses planos de ação foram feitos com curto, médio e longo prazo, que foi dividido em 10 grupos de trabalho, onde a competência individual de cada membro participante do programa era o critério adotado.

Esses comitês ficaram com o propósito de oferecer subsídios metodológicos e conceituais para a execução do trabalho em conjunto.

No final de 2003 o programa tinha 120 participantes formados por empresários, fornecedores, bancos, especialistas, entidades de apoio, poder público, universidades, institutos de pesquisa entre outros correlatos a atividade da indústria calçadista. Os grupos de trabalho criados pelos comitês foram os seguintes:

- Estudo da atividade empresarial;
- Programação planejamento e controle da produção;
- Pesquisa e monitoramento de mercados;
- Pesquisa e monitoramento de moda;
- Desenvolvimento empresarial dos prestadores de serviços;

- Fortalecimento da estrutura do sindicato patronal;
- Comunicação e marketing do cluster;
- Organização das informações do cluster;
- Política ambiental e
- Criação e manutenção de empresas.

Cada grupo ficou responsável pela execução das atividades em sua área estratégica, para atingir os objetivos proposto pelo planejamento participativo.

Do ponto de vista técnico e conceitual dos clusters industriais, a dinâmica gerada pelo evento do planejamento participativo principiou o estabelecimento da cultura para a cooperação entre as empresas, consequência do desenrolar do trabalho desenvolvido que foi mencionado anteriormente, o que permitiu mudança no comportamento das empresas, mudando os aspectos conceituais do cluster em questão.

Em 2004 o programa se entendia para o atendimento de 40 fabricantes de calçados, 35 fornecedores de insumos e 200 prestadores de serviços que, desde o final de 2003, estão recebendo capacitações geradas pelas ações dos grupos de trabalho em: processo produtivo, gestão empresarial, controle de qualidade, financeiros, entre outros.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DA EMPRESA MILKA CALÇADOS

4.1 Histórico

Fundada em fevereiro de 1990, pelo seu atual proprietário Melquisedec Eugenio Brazissa, a empresa Milka Calçados é uma empresa brasileira, totalmente privada. Ela opera na cidade de Jaú, interior do estado de São Paulo, conhecida como a capital do calçado feminino. A empresa é especializada na produção de Calçados Femininos Finos.

4.2 Estrutura Física

A Milka Calçados é uma empresa de Pequeno Porte constituída em uma área 500 m², sendo 300 m² de produção, 80 m² para a área administrativa e uma loja de atacado e varejo situada no Shopping Território do Calçado com aproximadamente 120 m².

A empresa possui atualmente 18 funcionários diretamente ligados à empresa e 20 funcionários indiretos. Totalizando 38 funcionários.

A empresa esta localizada na Rua Sebastião Ferraz de Campos Jr., nº 52 Bairro: Nova Jaú – CEP 17204-563. Jaú-SP

4.3 Processo de Produção

A empresa Milka Calçados produz atualmente 300 pares de calçados por dia, o que representa 0,23% da produção diária da Cidade de Jaú-SP. O seu processo produtivo tem os mesmos padrões de tecnologia do setor calçadista para uma produção de pequeno porte.

Este processo produtivo dos calçados é complexo e tem como característica marcante um fluxo de produção descontínuo com etapas bastante distintas.

As principais etapas deste processo de produção dos calçados são seis, há uma série de operações que podem variar muito dependendo do segmento, tipo ou modelo a ser produzido, havendo inclusões ou exclusões de várias operações. Mas como mencionado, estas seis etapas são as seguintes:

- Design / Modelagem;
- Corte;
- Costura / Pesponto;

- Montagem;
- Solado;
- Acabamento.

Design / Modelagem – Sem dúvida a etapa de maior importância em todo o processo de produção, pois é nesta etapa que são concebidos os calçados, ou seja, os projetos nascem a partir desta etapa.

A importante função técnica de adequar produtividade ou a manufaturabilidade do produto, adaptando a concepção do Designer às condições e características do processo de produção, se baseando na Produção Italiana como tendência para a produção local e nacional. Os atributos finais como a beleza, estilo, qualidade, conforto, durabilidade entre outros, dependem das habilidades e criatividade do Designer e além da forma como estes conseguem interagir com as outras etapas do processo produtivo, inclusive com os Departamentos de Vendas e Marketing.

Corte - Com base no que foi definido pelo Design / Modelagem, a matéria prima é cortada, aos funcionários que realizam estas operações denominam-se Cortadores. No processo tradicional, o corte é realizado com facas e balancins. Deve-se ressaltar que as diferenças entre os processos tradicionais e os mais avançados, é em grande parte, determinado pelo tipo de matéria-prima utilizado e seu tipo de maquinário utilizado.

Costura / Pesponto – As peças que foram cortadas e marcadas na etapa anterior, são unidas pela costura ou pesponto. Nesta fase os profissionais recebem denominação de Costureiras e Preparadoras, dependendo do estilo ou tipo de calçados. Atualmente existem máquinas de costura de controle numérico, porém de utilização restrita para alguns poucos tipos de costura e/ou de produto.

Montagem – Nesta etapa, há a colação do cabedal na fôrma a fim de obter-se a conformação e a fixação do cabedal junto à palmilha de montagem, geralmente por meio de colagem, mas podendo ser costurada, nesta etapa ainda ocorrem as operações de colocação de biqueiras ou couroça, contrafortes, cambrês, entretelas e outras.

Solado – Nesta etapa que são fixadas as palmilhas de montagem, já com os cabedais montados e enformados aos solados, esta fixação pode ser pregada, colada, vulcanizada ou costurada. Nesta etapa também ocorrem operações como os processos de pregar e colar os saltos e tacões, asperar (lixar) os solados e cabedais enformados que foram montados nas palmilhas de montagens e colagem por meio de pressão.

Acabamento - Por fim, nesta etapa de acabamento, o calçado é desenformado e passa pelos retoques finais como: Colocação de forros, taloneiras, sobre palmilhas, pintura, enceramento, encaixotamento e etc.

A atualização constante na linha de produtos e a busca de novidades e lançamentos aliados ao atendimento diferenciado para todo o seu público, fazem da Milka Calçados uma empresa sempre atual e atuante.

4.4 Distribuição

A empresa utiliza vários meios para a distribuição de seus produtos. Quando o pedido é de baixo volume e de localidades próximas a mesma utiliza o seu próprio veículo para a entrega dos calçados. Para as demais localidades e com alto volume a empresa terceiriza os serviços com transportadoras locais com capacidade de a entrega em todo o território nacional.

4.5 Problemas

As Empresas Calçadistas da Cidade de Jaú-SP apresentam dificuldades com altas taxas governamentais. Falta de comunicação entre as empresas, prefeitura e sindicatos para a melhoria em diversos problemas e dificuldades sofridas pelas empresas calçadistas. As empresas relatam que falta o apoio para que elas divulguem seus produtos em feiras e congressos calçadistas. Em relação ao sindicato as empresas tem a expectativa que eles possam dar maior apoio quanto as relações entre as empresas, governos, fornecedores e distribuição de produto. As principais dificuldades encontradas nesse contexto são:

- Altas Taxas Governamentais
- Baixo apoio dos governos municipais e estaduais
- Falta de cooperação entre as empresas
- Distribuição e divulgação dos produtos
- Falta de Integração entre Sindicato e Empresas
- Falta de Estruturas para Feiras Calçadista locais

CONCLUSÃO

Neste trabalho buscou-se identificar se há um cluster em Jaú-SP, que segundo a tipologia dos clusters industriais, não foi alcançado. Para efeito de análise sobre a relação apresenta-se o conceito do cluster como aglomerados industriais, e isso acontece no município, mas que os demais fatores não foram vistos, ocorrendo a não caracterização do Cluster Industrial.

Esta não caracterização é fruto do ambiente gerado na competição, cooperação e otimização da capacidade de inovação. Essa inovação será compartilhada entre os presentes no cluster, em busca de melhor competitividade e posicionamento.

No município de Jaú-SP, as empresas não demonstram a competição e cooperação entre elas, e há a percepção da necessidade de credibilidade e confiança entre as próprias empresas, motivadas pelas ações segundo suas necessidades técnicas e produtivas, buscando incentivos e cooperação no governo e sindicatos, devem exercer o papel fundamental para estimular o desenvolvimento de um cluster, porem sem quebras de confiança entre eles e setor privado.

As empresas do setor calçadista em Jaú-SP, após esta confirmação da não existência de um cluster, observa-se que é um Arranjo Produtivo Local (APL) que demonstram pouca relação de cooperação entre os três níveis de poderes, Municipal, Estadual e Federal, além dos subsídios que possibilitam a participação de pequenas empresas em grandes feiras de calçados, além de cursos profissionalizantes através de instituições estaduais, com cursos voltados para o setor calçadista e implementação de Núcleo de Informações.

Com estas informações, dados e análises chegamos a conclusão que o município obtêm pouco incentivo e cooperação de seu governo e sindicato, e estes dois órgãos é que poderiam aprimorar e incentivar as empresas através de amostras que a cooperação, competitividade e a inovação seriam de grande importância para a melhoria de diversos fatores para o setor calçadista em Jaú-SP, obtendo assim uma maior competitividade das empresas a nível nacional e internacional, com maior ganho em diversos setores do município.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, João; OLAVE, Maria Elena Leon. **Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas.** Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo. 2001

RODRIGUES, Andrea Marize. *Cluster e Competitividade: um estudo da Concentração de Micro e Pequenas Empresas de Alimentos no Município de Marília/SP.* 2003. Tese (doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo – São Carlos.

SOUZA, Karla Juliana Ferreira de; GOMES, Maria de Lourdes Barreto. **Fatores facilitadores e que dificultam a formação para redes de cooperação produtiva: estudo de casos em pequenas empresas do setor metal- mecânico.** Anais do XII SIMPEP. Universidade Federal da Paraíba. 2005.

FEDRIZZI, Lucas di Benedetto; ROLDAN, Lucas Bonacina; LENZ, Geanderson de Souza e HANSEN, Peter Bent. **O Processo de Inovação em Redes Horizontais de Cooperação: Um Estudo Exploratório em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.** PUC/RS.

ALLEMANN, Roseli; SILVA, Antonio Carlos Nisoli Pereira da; SANTIAGO, Ana Lúcia Frezzatti; GOMES, Olívio Antonio Palheta. **Redes de Cooperação e Agricultura Familiar: Um Estudo de Caso da Rede Ecovida de Agroecologia.** Artigo. Companhia Docas do Pará. Disponível em: <http://www2.cdp.com.br/arquivo/artigos/Artigo_Redex_Coop_Vila.pdf>. Acesso em: 8 Agosto 2010.

FILHO, Dario de Oliveira Lima; MAIA, Fabrício Simplício; SPROESSER, Renato Luiz; MORAES, Fabio e MORAES, Roberta. **Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança: Percepções dos Associados.** Artigo. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31176.pdf>. Acesso em: 10 Setembro 2010.

BREMM, Carine de Oliveira. **Redes de Cooperação Produtiva um Estudo de Caso Sobre a atuação no Mercado Internacional pelo “Grupo de Operadoras de Turismo Receptivo”.** Artigo. Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, Campo Grande/MS, Brasil. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.../ARTIGO_para_o_SEBRAE.pdf>. Acesso em: 20 Setembro 2010.

SOUZA, Karla Juliana Ferreira de; GOMES, Maria de Lourdes Barreto. **Fatores facilitadores e que dificultam a formação para redes de cooperação produtiva: estudo de**

casos em pequenas empresas do setor metal- mecânico. Artigo. XII SIMPEB. UFPB. Bauru – SP. 2005.

BARBOSA, F. V. **Competitividade: Conceitos Gerais.** In: RODRIGUES, S.B. (org). *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional.* São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

BARQUERO, Antonio Vasques. **A evolução recente da política regional: a experiência européia.** S.1. Notas Econômicas. Dez. 1995

BARRINGER, B.R.; HARRISON, J. S., **Walking a Tightrope: Creating Value Throung Interorganizational Relationships.** Journal of Management, 2000.

CÂNDIDO, G.A., **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interempresariais do tipo Agrupamento Industrial entre Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Comparativo de Experiências Brasileiras.** 2001, 356 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC-PPGEP Florianópolis - SC.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local,** São Paulo: Atlas, 2001.

COUTINHO, L & FERRAZ, J.C. **Estudos da Competitividade da Industria Brasileira.** Campinas, Ed. Papyrus, 2ª Ed. 1994.

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

DOZ, YVES L.; HAMEL, GARY. **A vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

DUSSAGE, P.; GARRETE, B. **Cooperative Strategy: Competing Sucessfully through Strategic Alliances.** New York: John Wiley & Sons, Ltd, 1999.

EIRIZ, V. **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. Revista de Administração Contemporânea – RAC.** Rio de Janeiro, RJ Ed. ANPAD, 2001.

FERRAZ J. C et al. *Made in Brazil*. Rio de Janeiro: Ed Campus, 1995.

GRANDORI, A. & SODA, G.: “**Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms**”. *Organization Studies*, 16/2, 1995.

HARLAND, Chistine M. **Supply Chain Management: relationships, chains and networks.** *British Journal of Management*, V. 7, I. S63-S80, mar, 1996.

HAYES, R. H. e UPTON, D.M. **Operation Based Strategy.** *California Management Review*, Berkeley, summer 1998.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, **Coordenação de Contas Nacionais.** Janeiro 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 21 Setembro 2010.

IPT, **Relatório Parcial FINEP 2004:** Estudo de Mercado. São Paulo: Instituto de Pesquisa Tecnológicas, 2004.

KANTER, R.M.: “**When giants learn cooperative strategies**”. *Planning Review*, v.18, n.1, Jan/Feb, 1990.

LEWIS, Jordan. **Alianças Estratégicas, estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade.** São Paulo : Pioneira, 1992.

LIMA, Pedro Jorge B. F.; PINHEIRO, Maristela Calvário A. **Abordagem das relações sociais em experiências de produção e comercio de produtos ecológicos no Brasil in Agricultura familiar, agroecologia e mercado no Norte e Nordeste do Brasil/Organizadores: KÜSTER, Ângela e MARTÍ, Jaime Ferré.** Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer; DED, 2004.

LORANGE, P., ROOS, J., **Alianças Estratégicas:** São Paulo: Makron Books, 1994.

LORENZON, E.J. Relatório Parcial FINEP, 2004. **Caracterização do Cluster de Calçados de Jaú-SP.** Dissertação (Mestrado). São Carlos. NIT/UFSCAR, 2004.

MARIOTTO F. **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica** *Revista de Administração de Empresas FGV RAE*, São Paulo, 31(2), abr./jun. 1991.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategy planning**. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTOGMERY, C. A. **Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa**. In: MONTOGMERY, C. A. e PORTER M. (org) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus 1998a. p. 293 – 316.

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy**, Free Press, New York, 1980

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E. **Clusters and New Economics Competition**. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, nov/dec. 1998.

PORTER, M.E. **Competição: On Competition - estratégias competitivas essenciais**. 2^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. **A Competência Essencial da Corporação**. In: 1998

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, v.68, n.3, p. 79-91, May-June, 1990.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANCHES, Marcio Antonio Rodrigues. **Cooperação e Competição na Indústria de Alimentos de Amendoim de Marília – SP**, Fundação Getulio Vargas, 2003.

VENTURINI, Jonas; WITTIMAN, Milton Luiz; MADRUGA, Lúcia Rejane do Rosa Gama; ZAMBERLAIN, Carlos Otávio; **Redes de empresas: um estudo de uma rede de micro e pequenas empresas de móveis do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil. XI SIMPEP - Bauru, UNESP, 2004** Disponível em:
<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/anais_11.php> Acesso em: 02 junho 2010.

ZACCARELLI, S. B. **“Estratégias e sucessos nas empresas”**. São Paulo: Saraiva. 2000.

YOSHINO, J. C.M.C.; NEVES, M. F.; RANGAN, U.S. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

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

WOOD, Thomaz Jr. Et. al. **Mudança organizacional**. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.