

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO NEUMANN

**ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NO AGLOMERADO DE MALHAS  
RETILÍNEAS DE NOVA PETRÓPOLIS.**

São Leopoldo  
2006

LEONARDO NEUMANN

**ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NO AGLOMERADO DE MALHAS  
RETILÍNEAS DE NOVA PETRÓPOLIS.**

Dissertação apresentada à Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Astor Hexsel

São Leopoldo  
2006

**Leonardo Neumann**

**ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NO AGLOMERADO DE MALHAS  
RETILÍNEAS DE NOVA PETRÓPOLIS.**

Dissertação apresentada à Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestre em Administração

Aprovado em 11 de janeiro de 2007.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa - UNISINOS

---

Prof. Dr. Alsones Balestrin - UNISINOS

---

Prof. Dr. Eduardo Wilk - UFRGS

---

Orientador: Prof. Dr. Astor Hexsel

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
Coordenador Executivo PPG em Administração

*Unir-se é um começo;  
Manter-se juntos é um progresso;  
Trabalhar juntos é o sucesso.  
Henry Ford*

## **AGRADECIMENTOS**

A dissertação é o término de uma jornada de quase três anos.

O fim de um ciclo virtuoso  
de novas experiências e muitos desafios.

Noites mal dormidas,

Leituras intermináveis e

Problemas e questões quase que insolúveis.

Mas tudo valeu muito a pena devido

Aos novos conhecimentos apropriados,

Aos desafios superados e

As novas amizades conquistadas.

Quero neste momento agradecer algumas pessoas que foram fundamentais:

Aos familiares que souberam entender os vários momentos de ausência,

A minha noiva Jaqueline pelos incentivos,

A minha colega Cristiane que conheci no mestrado e

Que foi parceira em muitos desafios durante o curso,

Aos professores do curso pela dedicação,

Em especial ao meu orientador Prof. Astor

Pela compreensão, paciência e sabedoria.

## RESUMO

Os crescentes desafios competitivos têm exigido das empresas novas respostas e estratégias como forma de assegurar sua sobrevivência, ainda mais se forem de pequeno porte, em que as restrições e desafios são ainda maiores. O setor têxtil tem como características naturais a sua forte fragmentação devido a fatores históricos, baixas barreiras de entrada, economias de escala ou curva de experiência não representativa, vendas sazonais e baixo poder de barganha. Dentro do setor têxtil, encontra-se a indústria de malhas retilíneas que é objeto deste estudo, por meio da análise do aglomerado de malharias de Nova Petrópolis. Um dos objetivos principais desta pesquisa é a de avaliar se existem relações de cooperação entre as mais de cem empresas localizadas naquela cidade. Essas inter-relações podem potencializar ganhos de competitividade para os participantes, e nada mais são do que estratégias coletivas e complementares. A cooperação pode trazer vários benefícios dos quais se destacariam a aprendizagem coletiva, a ampliação do mercado, a redução de custos e riscos, os ganhos de escala e poder de mercado e o acesso a soluções. Questões relacionadas a cadeia de valor, indústria fragmentada, distritos industriais e estratégias individuais também foram abordadas. Foram entrevistadas 34 empresas através de um questionário que abrangeu questões quantitativas e qualitativas. Constatou-se que não existem muitas relações interorganizacionais de cooperação entre as malharias de Nova Petrópolis, restringindo-se principalmente a algumas atividades de produção ou ao evento Festimalha, que foi resultado de ações coletivas do passado. Além da questão da cooperação, o trabalho de campo realizado possibilitou identificar também o perfil das empresas e as principais estratégias que as elas têm utilizado, assim como questões mais específicas envolvendo possíveis áreas em que a cooperação poderia ser implementada, as dificuldades para superá-las e a análise de *cluster* para identificar grupos de empresas com características semelhantes.

**Palavras-chave:** cooperação, indústria fragmentada, empresas de micro e pequeno porte, aglomerados, relações interorganizacionais, setor têxtil e malharias.

## ABSTRACT

The increasing competitive challenges have been requiring new answers and strategies from the companies as a means of assuring their survival, mainly if they are small size firms where the restrictions and difficulties are even higher. The textile sector has as natural characteristics a strong fragmentation due to historical factors, low entrance barriers, absence of scale economies or experience curves, seasonal sales and low bargain power. Inside the textile sector, we find the knitting industry that is the study object through the analysis of the knitting cluster from Nova Petrópolis. One of the main goals of this research is to evaluate the existence of cooperation relationships among the one hundred or more firms located in this city. These interrelations may strengthen competitive gains for the participants and in reality are complementary and collective strategies. The cooperation can bring various benefits where we can highlight the collective learning, market enlargement, costs and risks reduction, scale gains, market power and access to solutions. Issues related to value chain, fragmented industry, industrial districts and individual strategies were also approached. Thirty four companies were interviewed through a questionnaire which included quantitative and qualitative queries. It was concluded that there were not many interorganizational relations of cooperation among the knitting firms in Nova Petrópolis, restricted mainly to some production activities or to the fair Festimalha, which was a result of collaborative actions in the past. Besides the cooperation issue, the fieldwork also revealed the identification of these companies' profile and the main strategies they are using. Specific questions involving some possible areas where cooperation could be implemented, the challenges to be overcome and a cluster analysis to identify groups of companies with similar characteristics also took part of the research.

**Key words:** cooperation, fragmented industry, small companies, clusters, interorganizational relations, textile sector and knitting firms.

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABIT .....	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ACINP .....	Associação Comercial e Industrial de Nova Petrópolis
APL .....	Arranjo Produtivo Local
BACEN .....	Banco Central do Brasil
FACENP .....	Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis
FITEMASUL.	Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e Malharias da Região Nordeste do Rio Grande do Sul
H&M .....	Hennes & Mauritz
IBGE .....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI .....	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
IPARDES .....	IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
P&D .....	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB .....	Produto Interno Bruto
RAIS .....	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE .....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI .....	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
SINDILOJAS.	Sindicatos dos Lojistas do Comércio
SINDIVEST...	Sindicato das Indústrias do Vestuário, Tecelagem e Fiação
SLP .....	Sistema Local de Produção
SPSS .....	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temas, tópicos, autores e fontes usadas no trabalho.....	22
Quadro 2 - Valor excedente ao cliente. ....	32
Quadro 3 - Componentes do valor criado.....	33
Quadro 4 - Cadeia de Valor Genérica. ....	34
Quadro 5 - Cadeia de Valor das Malharias Retilíneas.....	36
Quadro 6 - Inter-Relações Ilustrativas entre Cadeias de Valores.....	39
Quadro 7 - Alternativas de Inter-Relações na Indústria de Malhas Retilíneas.....	43
Quadro 8 - Matriz de Segmentação Setorial.....	46
Quadro 9 - Cadeia de Valor da Indústria Têxtil. ....	57
Quadro 10 - Quadro Esquemático da Relação entre Referencial Teórico e Questionário. ....	63
Quadro 11 - Estoque aproximado de fios em kg e em tempo de produção.....	95
Quadro 12 - Aglomeração ( <i>Agglomeration Schedule</i> ).....	116
Quadro 13 - Dendograma. ....	117

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Malharias retilíneas no Brasil.....	60
Tabela 2 - Ano de fundação das empresas. ....	66
Tabela 3 - Capacidade instalada. ....	67
Tabela 4 - Produção mensal.....	68
Tabela 5 - Maquinário. ....	69
Tabela 6 - Número de funcionários. ....	69
Tabela 7 - Porte das empresas considerando o número de funcionários.....	70
Tabela 8 - Número de funcionários por atividades.....	70
Tabela 9 - Dificuldades na contratação de mão-de-obra qualificada. ....	71
Tabela 10 - Maiores dificuldades na contratação de novos funcionários.....	71
Tabela 11 - Maiores dificuldades que a empresa enfrenta com os funcionários.....	72
Tabela 12 - Linha de produtos produzidos. ....	73
Tabela 13 - Produção por coleção. ....	73
Tabela 14 - Destino das vendas. ....	74
Tabela 15 - Destino das vendas atacado.....	75
Tabela 16 - Lojas próprias. ....	75
Tabela 17 - Quantidade de representantes.....	76
Tabela 18 - Destino das vendas do atacado.....	77
Tabela 19 - Principal destino das vendas do varejo. ....	77
Tabela 20 - Participação em feiras (anual). ....	78
Tabela 21 - Uso de marca própria ou de terceiros.....	78

Tabela 22 - Quantidade de peças com marca própria ou de terceiros. ....	78
Tabela 23 - Quantidade de coleções desenvolvidas por ano. ....	79
Tabela 24 - Principais concorrentes, considerando a localização. ....	80
Tabela 25 - Principais concorrentes, considerando o porte. ....	80
Tabela 26 - Principal diferencial para a competição em ordem de importância. ....	81
Tabela 27 - Principais dificuldades na comercialização em ordem de importância. ....	82
Tabela 28 - Representatividade das vendas no Festimalha sobre o faturamento anual (em %). .....	82
Tabela 29 - Representatividade das vendas no Festimalha sobre o faturamento anual (em peças). ....	83
Tabela 30 - Representatividade das vendas do mês de maio sobre o faturamento anual (em %). .....	84
Tabela 31 - Representatividade das vendas do mês de maio sobre o faturamento anual (em peças). ....	85
Tabela 32 - Melhores meses de vendas. ....	85
Tabela 33 - Piores meses de vendas. ....	86
Tabela 34 - Estratégias empregadas pelas empresas para atrair novos clientes ou aumentar o volume de negócios. ....	87
Tabela 35 - Método do cálculo dos preços de venda dos produtos. ....	88
Tabela 36 - Fontes de informação para o aprimoramento da produção. ....	88
Tabela 37 - Base para o desenvolvimento de novos produtos e coleções. ....	89
Tabela 38 - Outras fontes de consulta para o desenvolvimento de produtos. ....	89
Tabela 39 - Áreas em que a empresa mais tem investido nos últimos 3 anos. ....	90
Tabela 40 - Canais de compra para os fios (em % e em kg). ....	91
Tabela 41 - Número aproximado de fornecedores de fios. ....	91
Tabela 42 - Tipos de fios diferentes que a empresa utiliza. ....	92
Tabela 43 - Principais tipos de fios usados (em % e kg). ....	93
Tabela 44 – Principais fornecedores de fios. ....	94
Tabela 45 - Critérios na escolha de fornecedores, além de preço, prazo de entrega e qualidade. .....	95
Tabela 46 - Fornecedores de aviamentos e outros materiais. ....	96
Tabela 47 - Pontos fortes do produto (em ordem de importância). ....	97

Tabela 48 - Resultado / lucro do último exercício (2005).....	98
Tabela 49 - Resultado de 2005 comparado com 2004.....	98
Tabela 50 - Tendência de lucro nos últimos cinco anos.....	98
Tabela 51 - Principais fatores que tem afetado negativamente o resultado (em ordem de importância).....	99
Tabela 52 - Pontos fortes do negócio (em ordem de importância).....	100
Tabela 53 - Outras atividades ou negócios da empresa.....	101
Tabela 54 - Tipos de cooperação com outras empresas.....	101
Tabela 55 - Principais motivos para a cooperação com outras empresas (em ordem de importância).....	102
Tabela 56 - Discussão de idéias ou problemas com outras empresas ou malharias.....	102
Tabela 57 - Maneira como ocorre a interação com outras empresas do setor.....	103
Tabela 58 - Importância em manter um relacionamento próximo com outras empresas para trocar idéias ou discutir os problemas individuais ou setoriais.....	103
Tabela 59 - Participação em alguma associação ou entidade.....	104
Tabela 60 - Razões de participar das associações ou sindicatos.....	104
Tabela 61 - Extensão (%) que cada fase da produção é terceirizada (subcontratada).....	105
Tabela 62 - Principais motivos pelos quais ocorre a terceirização.....	106
Tabela 63 - Critérios adotados para selecionar os terceirizados / subcontratados.....	107
Tabela 64 - Empresas que trabalharam como terceirizadas ou prestadoras de serviços pra outras.....	107
Tabela 65 - Serviços terceirizados.....	108
Tabela 66 - Você conseguiria obter os mesmos resultados se a empresa não estivesse localizada no aglomerado de malharias retilíneas de Nova Petrópolis?.....	109
Tabela 67 - Vantagens de estar localizado nesse aglomerado (em ordem de importância)... ..	111
Tabela 68 - Desvantagens de estar localizado nesse aglomerado.....	111
Tabela 69 - Resumo dos casos processados ( <i>Case Processing Summary</i> ).....	115
Tabela 70 - Membros de cada <i>cluster</i> ( <i>Cluster Membership</i> ).....	119
Tabela 71 - Estatísticas dos <i>clusters</i> ( <i>Group Statistics</i> ).....	121

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<i>1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2 OBJETIVOS.....</i>	<i>18</i>
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
<i>1.3 JUSTIFICATIVA.....</i>	<i>19</i>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
<i>2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E A INDÚSTRIA FRAGMENTADA.....</i>	<i>23</i>
<i>2.2 AGLOMERADOS E DISTRITOS INDUSTRIAIS.....</i>	<i>24</i>
<i>2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....</i>	<i>31</i>
2.3.1 Estratégia Competitiva: Custo, Diferenciação ou Enfoque.....	31
2.3.2 Cadeia de Valor .....	33
2.3.3 Inter-relações entre unidades empresariais.....	37
2.3.4 Estratégia competitiva e grupos estratégicos.....	44
2.3.5 Segmentação setorial .....	45
<i>2.4 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO.....</i>	<i>47</i>
<i>2.5 EFICIÊNCIA COLETIVA.....</i>	<i>55</i>
<i>2.6 O SETOR TÊXTIL E AS MALHARIAS.....</i>	<i>57</i>
<i>2.7 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE MALHARIAS RETILÍNEAS DE NOVA PETRÓPOLIS.....</i>	<i>61</i>

<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>65</b>
4.1	<i>ANÁLISE DO PERFIL DO SETOR</i> .....	66
4.2	<i>ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS</i> .....	72
4.3	<i>ANÁLISE DA COOPERAÇÃO</i> .....	99
4.4	<i>ANÁLISE GERAL</i> .....	114
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>130</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>134</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE B – LISTA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS (RAZÃO SOCIAL E NOME FANTASIA)</b> .....	<b>153</b>

## 1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

O setor têxtil sempre teve importante participação nas economias dos países. No Brasil, a indústria têxtil representa 4,1% do PIB Geral, 17,2% do PIB da Indústria de Transformação e emprega 1,7% da População Economicamente Ativa (1.523 mil empregados), totalizando 24.894 empresas (IEMI; IBGE; BACEN, 2005). Dessas, aproximadamente 4 mil são do ramo têxtil e quase 21 mil do ramo de confecções. As malharias inserem-se no ramo têxtil, e totalizam 2.582 empresas no Brasil (IEMI; IBGE; BACEN, 2005). Se olharmos novamente para o número de empregados, do total aproximado de 1,5 milhões mencionados acima, 327 mil são do setor têxtil e quase 1,2 milhões, do setor de confecções. As malharias brasileiras empregam aproximadamente 117 mil funcionários. O número médio de funcionários por empresa é de aproximadamente 61, sendo de 81 empregados no setor têxtil e de 57 no setor de confecções (IEMI; IBGE; BACEN, 2005). A receita bruta gerada de toda a cadeia têxtil em 2005 foi de US\$ 32,9 bilhões. Em 2004, o Brasil foi o sétimo maior produtor mundial de artigos confeccionados e o oitavo maior na produção de têxteis, porém estava somente na 41.<sup>a</sup> e 43.<sup>a</sup> posição no *ranking* de exportações e importações respectivamente do setor (IEMI; IBGE; BACEN, 2005).

Com a crescente importância de questões relacionadas à moda e marca do vestuário, este setor sofreu grandes mudanças. Se por um lado esse novo ambiente competitivo está cada vez mais dinâmico e concorrido; por outro, tem mostrado grandes oportunidades a empresas inovadoras e atentas às novas exigências.

Tradicionalmente, esta indústria apresenta-se de forma fragmentada, composta por inúmeras empresas de pequeno e médio porte, ou seja, a participação de mercado, mesmo das grandes empresas, é bastante restrita. Adicionalmente, surgiram aglomerados que se

impuseram na determinação dos padrões de qualidade, de moda, de inovação e de comercialização. Por aglomerado entende-se uma concentração setorial e geográfica de empresas (AMATO NETO, 2000). Um aglomerado surge somente quando ambos os aspectos setorial e geográfico estão concentrados.

Outra característica do setor têxtil, do setor de moda como um todo, que tem se evidenciado com maior intensidade é a força das administradoras de moda. Essas empresas, geralmente de grande porte e abrangência no mercado, atuam de forma a deter normalmente a marca e comercialização dos produtos, já que a produção pode ser terceirizada. Isso significa que a “confeção ficou geograficamente separada da criação, do desenvolvimento do produto e da comercialização” (JONES, 2005, p. 63). Destacam-se grandes marcas globais como Nike, Zara, Benetton e H&M. A Zara, que é de origem espanhola, conseguiu “diminuir o seu *lead time* (intervalo entre o pedido e a entrega de uma mercadoria) por vários meses e podem até mesmo produzir novos produtos em apenas uma semana para satisfazer a demanda do consumidor”. Para isso, emprega mais de duzentos estilistas (JONES, 2005, p. 63). Hoje, o Grupo Zara está presente em 62 países com aproximadamente 2.700 lojas, e tem aberto um novo ponto de venda a cada três dias aproximadamente. Em 2010, deverá possuir aproximadamente cinco mil lojas. O faturamento desse grupo, em 2005, alcançou € 6,7 bilhões, ou seja, 21% superior ao ano anterior, e passou a ser também a número um no setor (GRUPO INDITEX ANNUAL REPORT, 2005). A Hennes & Mauritz (H&M), de origem sueca, caiu para a segunda posição como grupo varejista do setor de vestuário com aproximadamente 1.200 lojas (BUSINESSWEEK ONLINE, 2006).

No Brasil, a relevância do setor está não somente na geração de empregos ou na participação econômica que tem, mas também no potencial que possui para atingir novos mercados. A indústria têxtil brasileira, após a abertura econômica ocorrida no início dos anos 1990, sofreu muito para adequar-se aos novos padrões tecnológicos, mas, de forma consistente, tem se modernizado, o que possibilitou a conquista tanto do mercado doméstico como do externo.

O setor de malharias é composto por cinco segmentos distintos, cada um usando tecnologias próprias: máquinas circulares, retilíneas, Kettenstul, Raschel e Malimo. A tecnologia de máquinas retilíneas, mais comumente chamadas máquinas de tricô, diferencia-se das demais tecnologias, visto que a trama para a obtenção do tecido final é obtida através da evolução do fio em diversas agulhas em máquina com configuração linear.



O setor de malharias retilíneas brasileiras não possui muita representatividade na cadeia têxtil, reflexo principalmente do clima tropical dominante que restringe a sua comercialização. Porém aos poucos, com a introdução de novas tecnologias e a importância da moda nos hábitos de compra, o setor tem aproveitado as oportunidades, e consolidado-se em três pólos (aglomerados) principais de produção: Sul de Minas Gerais, Região de Campos do Jordão em São Paulo e a Serra Gaúcha.

Na Serra Gaúcha, existiam em 2000, segundo o Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e Malharias da Região Nordeste do Rio Grande do Sul (FITEMASUL), aproximadamente 700 malharias retilíneas, que produziam nove milhões de peças por ano, gerando em torno de cinco mil empregos diretos e oito mil indiretos. Esse pólo, segundo essa mesma entidade, é o maior do Brasil. O pólo produtor de malhas retilíneas na Serra Gaúcha é composto principalmente pelas cidades de Caxias do Sul, Farroupilha e Nova Petrópolis. O presente estudo basear-se-á no aglomerado de malharias de Nova Petrópolis, que possui em torno de 140 empresas de pequeno e médio porte.

Uma forma de melhor compreender as empresas, além da análise individual de cada uma, é avaliar a diversidade das relações que cada empresa tem com as demais tanto horizontal, quanto verticalmente. A compreensão dessas relações é de extrema importância, ainda mais se a empresa estiver inserida em um aglomerado. As empresas podem construir relações fortes e próximas com fornecedores, com centros de pesquisa, com universidades, com prestadores de serviços e inclusive com concorrentes, objetivando a construção de vantagem competitiva sustentável. Essas relações, se bem firmadas, podem representar cooperações com benefícios mútuos.

A cooperação pode ser analisada também como uma estratégia para superar as adversidades ambientais, como a limitação de recursos, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos ou mesmo, a sinergia de forças para concorrer em novos mercados, por exemplo. De certa forma, a cooperação pode ser uma maneira de empresas de pequeno porte concorrerem com grandes empresas na busca de vantagens que só serão alcançadas, se atuarem em conjunto: as economias externas. As estratégias de cooperação podem ser vistas como estratégias complementares das empresas, já que elas devem possuir também, de preferência, estratégias internas próprias. Uma empresa pequena e de maneira isolada não conseguirá atingir um certo objetivo, porém a cooperação entre várias empresas trará resultados mais expressivos, se comparados com a simples soma dos esforços individuais .

Considerando os aglomerados empresariais, há vários trabalhos e evidências empíricas que têm comprovado a eficiência que empresas inseridas nesse meio podem atingir. Os principais estudos baseiam-se no recente sucesso dos distritos industriais italianos. Um aglomerado bem sucedido, de forma genérica, precisa que, além de as empresas terem as suas estratégias individuais, estratégias coletivas e de cooperação. Quanto mais integrado estiver o aglomerado, maiores serão suas probabilidades de sucesso.

A estrutura usada no trabalho foi a de primeiramente apresentar algumas questões introdutórias e contextuais, assim como os objetivos seguidos do referencial teórico que contempla o tema estudado. A metodologia usada foi descrita posteriormente. Uma análise e discussão dos resultados encontrados aparecem em seguida. Por último são feitas as considerações finais e a descrição da bibliografia utilizada.

## ***1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA***

Todo o contexto acima nos conduz ao problema desta investigação, que é buscar entender as principais dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas para interagir nos aglomerados e desenvolver estratégias de cooperação.

## ***1.2 OBJETIVOS***

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Estudar as pequenas e médias empresas que compõem o aglomerado de malhas retilíneas de Nova Petrópolis, identificando as principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento de estratégias de cooperação.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias competitivas das empresas do aglomerado.
- Estudar as principais estratégias coletivas e de cooperação existentes no aglomerado.
- Comparar os resultados encontrados com estudo semelhante, realizado em malharias retilíneas de Caxias do Sul e outros aglomerados de setores diferentes.
- Identificar estratégias alternativas para o aglomerado, objetivando o seu desenvolvimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se pelas dificuldades que pequenas e médias empresas, de um modo geral, por localizarem-se em indústrias fragmentadas, podem possuir devido à crescente necessidade de competitividade. Mesmo que estejam inseridas em aglomerados, essas empresas devem possuir algumas estratégias de cooperação bem definidas para sustentar o desenvolvimento e crescimento do grupo. As estratégias de cooperação podem ser vistas como estratégias complementares das empresas, já que elas devem possuir também, de preferência, estratégias internas próprias. A não definição de estratégias organizacionais e coletivas pode dificultar sua competitividade. Além disso, como agravante, tem-se a abertura maior dos mercados e a importação de produtos têxteis da China, que representam uma ameaça cada vez maior.

O estudo da cooperação também se justifica como uma forma de superar uma série de variáveis e características adversas do setor de malhas retilíneas. Compreender essas dificuldades e o posterior uso de estratégias de cooperação pode significar alternativas para sua superação.

Considerando a indústria de malhas retilíneas e as suas adversidades, percebe-se que, por possuírem um produto mais direcionado às estações frias do ano, sofrem os efeitos de um

ciclo sazonal adverso e, portanto, as empresas precisam ter alternativas para períodos de baixa comercialização (no verão, por exemplo). O curto ciclo de vida dos produtos apresenta-se como outra dificuldade a ser superada, tendo em vista serem produtos de moda com demanda, em geral, de seis meses.

O setor de vestuário é compreendido por uma série de indústrias e assim, a ameaça dos produtos substitutos também está presente: malhas circulares, tecidos planos e produtos sintéticos.

Outra característica do aglomerado de malhas retilíneas de Nova Petrópolis é o de estar localizado em região turística e, por isso, ter possibilidades de vender seus produtos diretamente ao consumidor. Se, por um lado, essa característica representa um fator de vantagem; por outro, pode trazer algum conflito com os canais de distribuição, se a empresa atuar também no atacado (conflito atacado x varejo).

O presente estudo foca o aglomerado de Nova Petrópolis, que possui em torno de 140 empresas, as quais, apesar da proximidade espacial e dos interesses em comum, parecem estar pouco integradas e cooperadas entre si, ou seja, precisam organizar-se de uma maneira mais formalizada para a proposição de estratégias cooperação.

Os Governos Estaduais e Nacional têm incentivado o desenvolvimento de aglomerados por meio de seus programas de Arranjos Produtivos Locais (APLs). O aglomerado de Nova Petrópolis conta com apoio de algumas entidades locais como Associação Comercial e Industrial de Nova Petrópolis (ACINP – Departamento de Malharias), Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem e Malharias do Nordeste do Rio Grande do Sul (FITEMASUL), e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Há também uma série de entidades que podem, de alguma forma, prover algum apoio como bancos, escolas (destaque para a Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis – FACENP), além da cadeia produtiva local, em que se salientam os fornecedores de máquinas, equipamentos, aviamentos, prestadoras de serviços, lanifícios e outros.

O aglomerado de malhas retilíneas de Nova Petrópolis, apesar de ser de recente formação (a partir da década de 1970, com a criação das primeiras malharias na cidade), já possui certo reconhecimento regional e inclusive nacional. Um dos fatores que propiciou esse destaque foi a Festimalha – feira anual de malhas que acontece na cidade desde 1990, durante o mês de maio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão das teorias e conceitos foi subdividida em sete segmentos distintos. O primeiro trata sobre pequenas e médias empresas e a indústria fragmentada, tendo como base os estudos de Porter (1980). A inter-relação entre empresas em aglomerados e distritos industriais é o tema seguinte, e fundamenta-se em autores como Richardson (1972), Becattini (1999, 2002), Marshall (1920), Mistri (2003), Porter (1999), Pietrobelli e Rabellotti (2004), Schmitz (1995), Boss (1978), Zand (1972), Wittman (2005) e Locke (2003). As estratégias competitivas formam a terceira parte, e tem nos autores Porter (1985) e Besanko (2004) sua fundamentação. Estratégias de cooperação serão tratadas na quarta parte, abrangendo autores como Mintzberg (1998), Astley e Fombrum (1983), Hamel, Doz e Prahalad (1989), Dollinger (1990), Balestrin e Vargas (2004), Olave e Amato Neto (2005), Nóbrega (2002), Costa e Hauser (2006), Axelrod (1984), Olson (1999), Jarillo (1988 e 1993), Williamson (1985) e Verschoore e Balestrin (2006). A eficiência coletiva é o quinto tema, que aborda conceitos de Pietrobelli e Rabellotti (2004) e Schmitz (1995). Apresentam-se o setor têxtil e as malharias, usando informações obtidas em relatório anual do Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial (IEMI). Como tema final, caracteriza-se o setor de malharias retilíneas de Nova Petrópolis, que usa como base informações obtidas em revista local.

O Quadro 1 apresenta de forma sintética os temas, tópicos, autores e fontes estudados e usados neste trabalho.

	<b>Tópicos</b>	<b>Autores estudados ou fontes</b>
1. Pequenas e médias empresas e a indústria fragmentada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características das pequenas e médias empresas;</li> <li>• Características das indústrias fragmentadas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter (1980).</li> </ul>
2. Aglomerados e distritos industriais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução;</li> <li>• Inter-relações entre empresas;</li> <li>• Caracterização de aglomerados e distritos industriais;</li> <li>• Economias externas;</li> <li>• Ação conjunta;</li> <li>• Confiança e governança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richardson (1972);</li> <li>• Marshall (1920);</li> <li>• Becattini (1999);</li> <li>• Porter (1999);</li> <li>• Pietrobelli e Rabellotti (2004);</li> <li>• Schmitz (1995);</li> <li>• Amato Neto (2000);</li> <li>• Boss (1978);</li> <li>• Zand (1972);</li> <li>• Wittmann <i>et al.</i> (2005);</li> <li>• Locke (2003).</li> </ul>
3. Estratégias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo, diferenciação e enfoque;</li> <li>• Criação de valor;</li> <li>• Cadeia de valor e sistema de valor;</li> <li>• Inter-relações entre unidades empresariais;</li> <li>• Grupos estratégicos e mobilidade;</li> <li>• Segmentação setorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter (1980 e 1985);</li> <li>• Besanko (2004).</li> </ul>
4. Estratégias de cooperação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização;</li> <li>• Teoria dos Jogos;</li> <li>• Dilema do Prisioneiro;</li> <li>• Redes estratégicas;</li> <li>• Verticalizar x subcontratar;</li> <li>• Terceira via;</li> <li>• Custos de Transação;</li> <li>• Cadeia de valor;</li> <li>• Ganhos da cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mintzberg (1998);</li> <li>• Astley e Fombrum (1983);</li> <li>• Hamel <i>et al.</i> (1989);</li> <li>• Dollinger (1990);</li> <li>• Balestrin e Vargas (2004);</li> <li>• Olave e Amato Neto (2005);</li> <li>• Nóbrega (2002);</li> <li>• Costa e Hauser (2006);</li> <li>• Axelrod (1984);</li> <li>• Olson (1999);</li> <li>• Jarillo (1988 e 1993);</li> <li>• Williamson (1985);</li> <li>• Verschoore e Balestrin (2006).</li> </ul>
5. Eficiência coletiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pietrobelli e Rabellotti (2004)</li> </ul>
6. O setor têxtil e as malharias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de valor da indústria têxtil;</li> <li>• Conceituação de termos do setor;</li> <li>• Cinco forças de Porter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IEMI (2006);</li> <li>• Neumann (2003).</li> </ul>
7. Caracterização do setor de malharias retilíneas de Nova Petrópolis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados da cidade e do setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista Perfil Econômico de NP (2006). .</li> </ul>

**Quadro 1 - Temas, tópicos, autores e fontes usadas no trabalho.**

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

## **2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E A INDÚSTRIA FRAGMENTADA**

Deve-se primeiramente distinguir indústria de empresa. Por indústria compreende-se um setor específico, ou seja, um grupo de empresas com as mesmas características ou ramo de atividade. Assim, empresas são as unidades que constituem uma indústria. A indústria automobilística, por exemplo, é composta por diversas empresas produtoras de veículos.

Indústrias fragmentadas caracterizam-se pela ausência de empresas líderes de mercado, pela pouca influência e poder que as empresas possuem no mercado ou na cadeia produtiva, e pela insignificante participação de mercado das empresas participantes dessa indústria (PORTER, 1980). Portanto, há geralmente muitas empresas de pequeno e médio porte constituindo as indústrias fragmentadas. A participação de mercado das empresas em indústrias fragmentadas é pulverizada.

Porter (1980) descreve vários motivos para essa fragmentação, tais como fatores históricos, barreiras de entrada pouco significativas, ausência de economias de escala ou curvas de experiência (processos mais simples), elevados custos de transporte (evitando a concentração da produção em poucas unidades), custos de estoques elevados, vendas sazonais, baixo poder de barganha e deseconomias de escala.

Empresas de pequeno porte têm geralmente facilidade e flexibilidade no atendimento a pequenos lotes de produção (PORTER, 1980), assim como a maior customização de produtos e serviços. Se, por um lado, a capacidade criativa parece ser mais facilmente promovida e difundida em empresas de pequeno porte (PORTER, 1980); por outro, a escassez de recursos para P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) pode ser um limite para essa atividade, se comparada a grandes organizações que têm investido de forma mais regular. As empresas de pequeno porte têm como característica adicional a possibilidade de controles mais rígidos e próximos (PORTER, 1980).

A diferenciação dos produtos, segundo Porter (1980), pode ser mais facilmente obtida em empresas de pequeno e médio porte devido à imagem de produtos ou serviços mais exclusivos. Isso pode representar uma vantagem frente às grandes empresas que produzem os produtos em larga escala.

A superação da fragmentação pode ser atingida com a geração de economias de escala ou curvas de experiência por meio da inovação tecnológica, de investimentos, de *marketing* mais agressivo, de economias de escala na produção, na distribuição ou na prestação dos serviços para gerar esta consolidação (PORTER, 1980). A padronização das necessidades do mercado pode também romper com a fragmentação, já que uma maior homogeneidade pode encaminhar para um número menor de fabricantes, porém de maior tamanho (PORTER, 1980).

Pode haver outros motivos que estejam impedindo a ruptura do modelo fragmentado como a falta de recursos ou habilidades. Não há recursos suficientes para verticalizar ou aumentar a escala da empresa ou mesmo falta de habilidades para superar problemas de distribuição, por exemplo (PORTER, 1980). Falta de visão estratégica ou medo de romper com práticas tradicionais também podem levar as empresas a ficarem presas à fragmentação.

Porter (1980) argumenta que as empresas em indústrias fragmentadas devem ter um posicionamento forte para superar essa posição de modesta participação de mercado. Não há nessas indústrias regras gerais para competir-se, mas deve-se buscar uma das três estratégias genéricas: custo, diferenciação ou enfoque (PORTER, 1980). O autor continua argumentando que algumas estratégias mais específicas para superar a fragmentação podem ser a especialização (pode ter vantagens e desvantagens), a não busca do domínio ou a criação de diferenciação.

De certa forma, a fragmentação pode ser superada com a cooperação, ou seja, com a obtenção de ganhos de escala por meio da interação de várias empresas nos aglomerados, como será visto no próximo item.

## **2.2 AGLOMERADOS E DISTRITOS INDUSTRIAIS**

Antes de iniciar uma análise mais detalhada sobre aglomerados e distritos industriais, torna-se necessário definir alguns termos relacionados a esses assuntos. Há várias formas de arranjos organizacionais que usam a cooperação como elemento central, tais como redes, alianças estratégicas, parcerias, aglomerados (*clusters*), distritos industriais, arranjos produtivos locais (APL) e sistemas locais de produção (SLP). Aglomerados, *clusters*, APLs e SLPs são arranjos industriais que têm a cooperação como ponto forte considerando um espaço



territorial específico, ou seja, delimitado. Já os outros tipos de arranjos que também se utilizam da cooperação, porém não em espaço restrito ou delimitado. Na literatura existente, a conceituação desses termos (todos eles ligados à concentração industrial ou a estratégias organizacionais de cooperação), não raro, é confusa e dúbia. Para proporcionar um entendimento objetivo e claro, far-se-á uso da conceituação empregada por Wittmann *et al.* (2005):

- *Cluster* ou aglomerado: empresas de um mesmo segmento de atividade que se encontram estabelecidas numa área geográfica próxima e que possuem um grau incipiente de relações formalizadas e integradas;
- Arranjo Produtivo Local (APL): aglomerado de empresas de um determinado segmento de atividade que concentra também um conjunto de organizações e instituições provedoras de insumos e serviços que aumentam a eficiência coletiva e a integração entre os agentes;
- Sistema Local de Produção (SLP): arranjo produtivo que se caracteriza pela existência de fortes relações interfirmas, interdependência e de um sistema próprio de governança que coordena as ações dos atores envolvidos.

As empresas não devem ser vistas de forma isolada, e essa foi uma das primeiras críticas de Richardson em seu artigo clássico *The Organization of Industry* (1972). Esse autor argumenta que existe uma “densa rede de cooperação e associação aos quais as empresas se inter-relacionam” (p. 883). As cooperações mais simples entre as empresas são as próprias relações comerciais, ou seja, de compra e venda (RICHARDSON, 1972). Essas relações podem adquirir uma maior estabilidade através de simples interações informais ou através de formas mais formais como contratos (RICHARDSON, 1972). A subcontratação também oferece condições de uma maior cooperação entre empresas (RICHARDSON, 1972). Esse autor complementa, constatando em seus estudos, que a cooperação para a criação ou transferência de tecnologia é ainda uma área a ser mais explorada pelas empresas.

A essência dos arranjos cooperativos, segundo Richardson (1972), deve ser que as partes envolvidas devam aceitar algum grau de obrigação, e assim, haver também algum grau de garantia em sua conduta na cooperação. Esse grau de obrigação e garantia pode variar de caso a caso, e depende principalmente da formalidade do relacionamento. Se não existir algum grau de obrigação nesse relacionamento, provavelmente também não existirá

cooperação, e não haverá resultados positivos. Existirá apenas uma simples transação de compra e venda, por exemplo, sem a troca de eventual informação adicional.

Richardson (1972) argumenta que uma indústria é composta por uma infinidade de atividades que requerem capacidades apropriadas para serem executadas, ou seja, com conhecimento, experiência e habilidades apropriadas. Uma empresa não terá condições de executá-las todas sozinha, isto é, a empresa especializa-se em algumas atividades nas quais possui capacidades (competências) para gerar vantagem comparativa (RICHARDSON, 1972). Além disso, existem atividades complementares que são executadas por outras empresas. Portanto, mais uma vez, a empresa não pode ser vista e entendida de forma isolada, já que existem vários elos com outras empresas, com instituições e com o próprio mercado.

As atividades complementares devem ser coordenadas de forma qualitativa e quantitativa. Essa coordenação pode ser realizada de três formas diferentes: por direção, por coordenação e por meio de transações de mercado (RICHARDSON, 1972).

As pesquisas sobre os aglomerados têm a sua base os estudos de Marshall, mas tiveram uma grande evolução com os estudos de Becattini (1999) sobre o rápido crescimento de algumas regiões na Itália fundamentadas na concepção de distritos industriais. As pequenas unidades de produção, no caso específico da Itália, mesmo que desprovidas de escala de produção e acesso a linhas de créditos, conseguiram crescer (BECATTINI, 1999). A escala produtiva em larga escala (economia de escala) pode não somente ser obtida por grandes empresas, mas também por inúmeras empresas de pequeno porte, localizadas em uma área restrita e que desenvolvem suas atividades de forma especializada (MARSHALL, 1920). As características sócio-culturais similares entre os participantes do aglomerado também desempenham importante papel (BECATTINI, 1999). Somente a junção da atividade produtiva com as características sócio-culturais dos membros é que podem significar o sucesso e crescimento do aglomerado (BECATTINI, 1999). Marshall descreve também sobre a “atmosfera industrial”, ou seja, um ambiente propício à troca de *know-how*.

Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados geralmente também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-

estrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional), e agências de normatização (PORTER, 1999, p. 211-212).

A especialização e o fracionamento das atividades são outros pré-requisitos para o bom desempenho de um aglomerado (BECATTINI, 1999). Poder-se-iam interpretar as atividades do aglomerado como uma complexa sinergia que resulta em ganhos de escala, produtividade, inovação e crescimento. Outra faceta dos aglomerados está na capacidade de “impor uma imagem distintiva” dos seus produtos nos mercados em que atuam (BECATTINI, 1999). Um bom exemplo dessa capacidade está na certificação de origem dos produtos oriundos de um determinado aglomerado, como por exemplo, os vinhos do Vale dos Vinhedos (Bento Gonçalves, RS). Ao mesmo tempo em que ocorre a colaboração e cooperação entre os participantes de um determinado aglomerado, deve ocorrer também certo espírito de concorrência e competição (individualismo) que irá possibilitar o desenvolvimento do aglomerado (BECATTINI, 1999). Outras características complementares dos aglomerados que podem explicar seu sucesso é a redução dos custos de transação, o espírito inovador propiciado pelo ambiente em que convivem, e a mobilidade horizontal ou vertical dos postos de trabalho (BECATTINI, 1999).

As atividades e relações dentro do aglomerado acontecem de uma forma complexa e, na grande maioria das vezes, sem uma ordenação e regularidade definida, formalizada ou mesmo hierarquizada (BECATTINI, 1999). Um aglomerado possui um sistema de sanções aplicado pela própria comunidade, mas que são flexíveis e adaptáveis a cada nova situação (BECATTINI, 1999).

As características mencionadas dos aglomerados podem trazer um desempenho superior. Esse desempenho pode ser inclusive melhor, se comparado a uma grande empresa, e está diretamente associado à sinergia obtida entre as partes, resultando em retornos acima da média.

De certa forma, os aglomerados têm maior probabilidade de acontecerem em indústrias altamente fragmentadas onde a sinergia da cooperação pode representar ganhos de competitividade e a própria sobrevivência de pequenas e médias empresas, que seriam incapazes de concorrer individualmente. A proximidade espacial é fundamental. São exemplos de indústrias fragmentadas: vestuário, móveis, setor têxtil, calçados e outros. A grande maioria dos aglomerados parece não ter se formado de forma planejada, e sim da

necessidade de sobrevivência e competitividade. As relações entre as empresas de um aglomerado são, numa grande maioria, informais e fruto das similaridades sócio-culturais que possibilitam a interação (BECATTINI, 1999). A identificação com os demais membros de um aglomerado torna-se assim um fator importante para o compartilhamento de atividades ou informações, por exemplo.

Com a abertura das economias (resultado da globalização) e com o poder crescente das grandes empresas ou corporações, poder-se-ia imaginar que não haveria espaço para pequenas empresas. Porém os inúmeros aglomerados espalhados pelos quatro cantos do mundo mostraram-se altamente competitivos nesse novo ambiente comercial. Por outro lado, não se pode generalizar o sucesso desses aglomerados, pois não existem modelos pré-definidos para sua formação, devido à complexidade das relações e à dinamicidade conjuntural. Sem dúvida, uma característica importante para o sucesso do aglomerado é a sua capacidade adaptativa, a sua flexibilidade e o seu poder de inovação (BECATTINI, 1999).

Um dos fundamentos-chave no entendimento dos aglomerados está nas economias externas. Esse termo foi introduzido e descrito por Alfred Marshall em seu livro *Princípios de Economia (Principles of Economics, 1920)* como economias externas às empresas, mas internas ao distrito. Essas economias externas englobam (1) a criação de força de trabalho especializada; (2) a criação de um mercado fornecedor de matérias-primas, de máquinas e de outros materiais que proporcionam um aumento de sua oferta, maior qualidade, melhores serviços e menores preços; (3) um maior acesso ao mercado; (4) acesso mais fácil a conhecimentos especializados de tecnologias e mercados e rápida difusão das informações (PIETROBELLI e RABELLOTTI, 2004).

A ação conjunta (PIETROBELLI e RABELLOTTI *apud* NADVI, 2004) pode acontecer de três maneiras distintas:

- Ação conjunta entre os elos verticais: incluem fornecedores, subcontratadas, distribuidores e compradores;
- Ação conjunta dentro dos elos horizontais bilaterais entre dois ou mais produtores locais: podem ser ações de *marketing* conjunto, de compra em conjunto, de uso em conjunto de equipamentos, de desenvolvimento em conjunto, de troca de informações de *know-how* ou informações de mercado;

- Ação conjunta dentro dos elos horizontais multilaterais entre um grande número de produtores locais, principalmente através de instituições e associações.

As interações formais e informais entre os membros de um aglomerado podem trazer uma eficiência coletiva ao aglomerado (PIETROBELLI e RABELLOTTI, 2004).

Pietrobelli e Rabelotti (2004, p. 8) criaram a partir de estudos de outros autores (PAVITT, 1984; PAVITT e BELL, 1993; e MALERBA, 2000) uma tabela com os “padrões de aprendizado e inovação em diferentes grupos de setores”. Considerando a indústria têxtil e de vestuário (pertencente ao grupo de indústrias manufatureiras tradicionais), os padrões de aprendizado são principalmente dominados pelos fornecedores e empresas de trabalho intensivas.

A maioria das novas técnicas são originadas da indústria química ou de máquinas. As oportunidades para a acumulação tecnológica estão focadas na melhoria ou modificação dos métodos produtivos e inputs associados e no projeto do produto. Além disso, a maioria da tecnologia é transferida internacionalmente incorporada nos bens de capital. Há baixa apropriabilidade e baixas barreiras de entradas (PIETROBELLI e RABELLOTTI, 2004, p. 8).

A confiança e a governança entre os membros tem sido destacada por vários autores (BECATTINI, 1999; PIETROBELLI e RABELLOTTI, 2004; SCHMITZ, 1995) como fator determinante no sucesso do aglomerado para a adoção de estratégias de cooperação. Está diretamente ligado a fatores sócio-culturais dos membros. Comenta-se também sobre a capacidade do distrito de criar suas próprias regras e padrões de comportamento.

Amato Neto (2000) comenta que as relações interempresariais sofreram grandes alterações e que as tradicionais relações conflituosas têm cedido espaço para relacionamentos de maior confiança. Esse autor argumenta que a confiança é de fundamental importância, pois diminuem os riscos e imprevisibilidades aumentando os benefícios para ambas as partes. O aumento da confiança entre as empresas tem permitido certo equilíbrio entre cooperação e competição (AMATO NETO, 2000).

Boss (1978) e Zand (1972) conceituaram confiança como um comportamento em que acontece a interação do fluxo de informações, de influência e de controle. Ocorre, segundo eles, influência mútua, encoraja-se o autocontrole, e evita-se o abuso da vulnerabilidade de outros. Na solução de algum problema, de acordo com evidências empíricas de Zand (1972), um grupo com pouca confiança sofre dificuldades na interação, além de distorcer as

percepções sobre o problema em questão. Um grupo com alta confiança mútua gera menos incertezas, e os problemas são resolvidos com mais efetividade (ZAND, 1972).

Para Locke (2003), o conceito de confiança pode ser dividido em duas perspectivas ou correntes distintas: uma de natureza mais sociológica e a segunda no âmbito mais econômica. A primeira está relacionada a questões culturais, tradições culturais, e seria resultado da crescente interação entre os membros, ou seja, a confiança seria um produto resultante de longo prazo dos padrões de interação entre os membros de um grupo (LOCKE, 2003). Já a segunda vertente relaciona-se ao interesse próprio de cada indivíduo em cooperar para obter algum benefício comum (LOCKE, 2003). Para ele, a cooperação e o comportamento confiável é uma resposta racional dos atores individuais às oportunidades e limitações do ambiente. Locke (*apud* HARDIN, 2001) finaliza dizendo que, apesar de algumas pessoas cooperarem e/ou agirem de forma confiável por causa de afeto ou mesmo compromisso moral, a maioria de nós inicialmente aproxima-se dos outros porque acredita que é de nosso interesse próprio fazê-lo.

Para Locke (2003), a confiança pode ser construída, mesmo em condições adversas, “por meio de um processo seqüencial que combina ação de interesse próprio, política governamental e o desenvolvimento de mecanismos de autogovernança” (p. 258). Locke (*apud* FUKUYAMA, 1995) complementa dizendo que as diferenças no desempenho econômico de diferentes regiões ou países surgem devido às propensões a criar relações devido à confiança. O autor vai além, e diz que, baseado em estudos de Gambetta (LOCKE *apud* GAMBETTA, 1988), os “atores econômicos manifestam confiança quando, em situações de informação incompleta e incerteza, esses atores expõem-se, apesar disso ao risco de comportamento oportunista porque têm razões para acreditar que os outros atores não tirarão proveito dessa oportunidade” (p. 259).

“Algumas das mais importantes economias das aglomerações representam eficiências dinâmicas e não estáticas, e giram em torno da inovação e da velocidade de aprendizado” (PORTER, 1999, p. 220).

## **2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

### **2.3.1 Estratégia Competitiva: Custo, Diferenciação ou Enfoque**

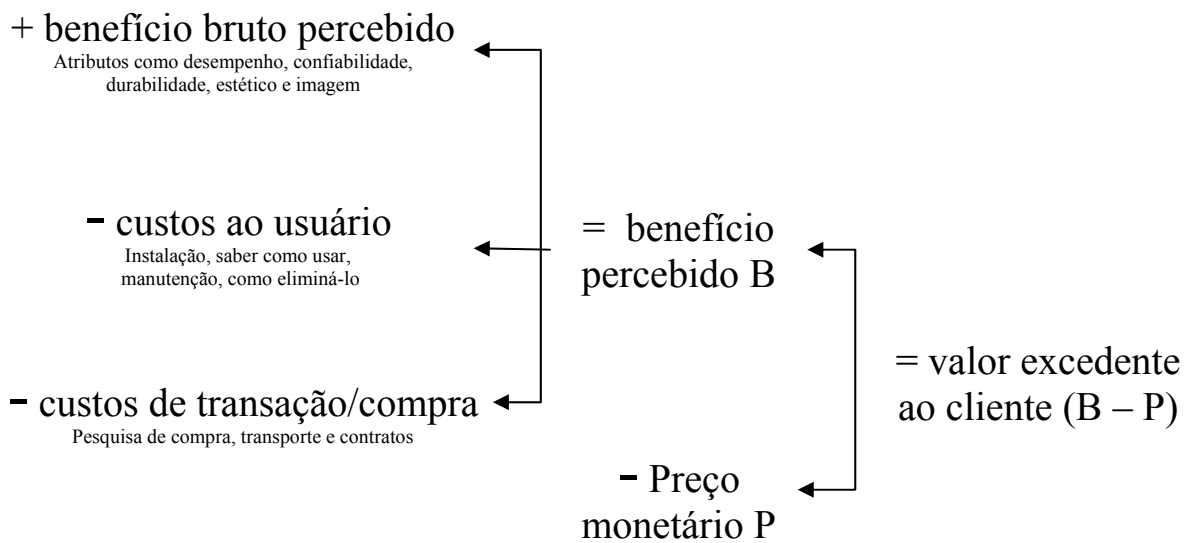
Por estratégia competitiva entende-se a busca de uma posição lucrativa e sustentável frente à concorrência. A escolha da estratégia competitiva de uma empresa, para Porter, está baseada em duas questões centrais: (1) a atratividade (rentabilidade) da indústria que se encontra vinculada à estrutura dessa indústria e as cinco forças competitivas e (2) a posição competitiva relativa dentro de uma indústria (PORTER, 1985).

A posição competitiva de uma empresa dentro de uma indústria é que determina se a empresa terá rentabilidade abaixo ou acima da média desta indústria ou, de outra forma, se possui ou não a vantagem competitiva. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação (PORTER, 1985). A combinação desses dois tipos de vantagem competitiva com o escopo de atividades leva a três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média do setor: liderança de custo, diferenciação e enfoque que subdivide-se em enfoque no custo e enfoque na diferenciação (PORTER, 1985).

A liderança de custo consiste em priorizar o custo em sua indústria, ou seja, ter como prioridade o menor custo, mas sem esquecer-se de elementos diferenciadores, sob pena de ter que praticar preços muito baixos. Na diferenciação, a empresa busca agregar valor em aspectos considerados importantes pelo cliente. A empresa oferece um maior valor ao cliente em aspectos como a qualidade do produto, serviços adicionais e características diferenciadoras do produto que propiciam um sobrepreço e que viabilizam uma rentabilidade superior, desde que os custos tenham proximidade com o dos concorrentes. No enfoque, o ambiente competitivo considerado é estreito, ou seja, procura um segmento específico de mercado empregando ou a estratégia de custo ou a de diferenciação (PORTER, 1985).

Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades e a compatibilização entre as atividades da empresa. Um bom desempenho depende de muitas atividades, e não somente de algumas poucas, e da integração entre elas (PORTER, 1999). Torna-se preciso fazer opções excludentes (*trade-offs*) para alcançar a melhor compatibilidade entre as atividades, e assim atingir resultado acima da média da indústria (PORTER, 1999). Se não houver compatibilidade entre as atividades, não

existirá uma estratégia diferenciada, e a sustentabilidade será mínima (PORTER, 1999). Para Besanko (2004) o sucesso de uma empresa depende da capacidade de gerar um valor excedente ao cliente (no Quadro 2 a seguir: valor excedente ao cliente =  $B - P$ ). Esse valor excedente é o resultado entre o benefício percebido pelo cliente (B) e o preço monetário do produto ou serviço (P). O benefício percebido é obtido pelo benefício bruto percebido menos os custos gerados ao usuário e os custos da compra ou transação.



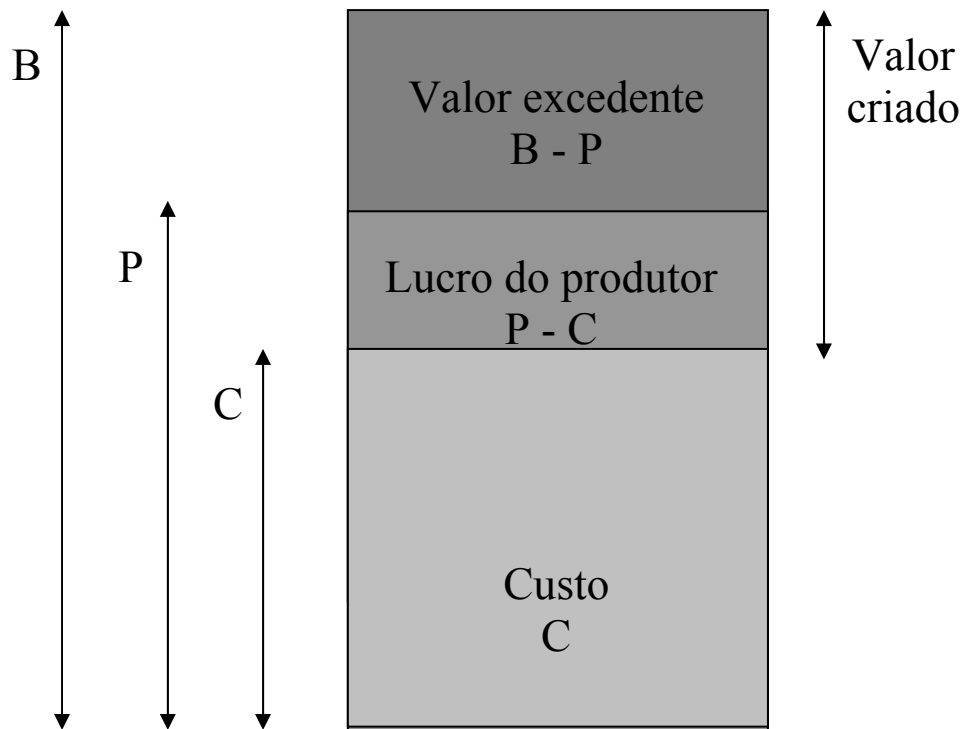
**Quadro 2 - Valor excedente ao cliente.**

Fonte: Adaptado de BESANKO *et al.* *The Economics of Strategy*, p. 444.

O valor criado é igual ao valor final percebido pelo cliente menos o custo de produção, portanto entende-se valor criado como lucro de uma empresa (BESANKO, 2004). No Quadro 3, o valor criado ( $B - C$ ) é igual ao valor final percebido pelo cliente (B) menos o custo de produção, que é converter matéria-prima produto acabado (C). O valor criado pode também ser entendido como o valor excedente ( $B - P$ ) mais o lucro do produtor ( $P - C$ ), que resulta também em  $B - C$ , ou seja,  $(B - P) + (P - C) = B - C$ .

Para alcançar vantagem competitiva deve-se não apenas criar valor positivo, mas é preciso criar mais valor do que a sua concorrência (BESANKO, 2004).





**Quadro 3 - Componentes do valor criado.**

Fonte: BESANKO *et al.* *The Economics of Strategy*, p. 448.

### 2.3.2 Cadeia de Valor

A cadeia de valor é útil para planejar como o valor é criado dentro da organização, pois cada operação ou atividade na cadeia agrega custo para a empresa ou valor para o consumidor (BESANKO, 2004). A diferença entre custo e valor gerado, segundo Besanko (2004), é o valor agregado, e o ideal é fazer uma análise do valor agregado em cada atividade.

As empresas devem avaliar seus recursos e capacidades para criar cadeia de valor única, ou seja, de forma sustentável e inimitável (BESANKO, 2004). Por recursos, entendem-se patentes, marcas, reputação de marca, instalações, cultura e trabalhadores. Já capacidades são grupos de atividades que a empresa faz melhor em comparação com as rivais, e englobam, por exemplo, questões específicas como a habilidade com marcas, as tecnologias particulares ou, mesmo, a coordenação das atividades (BESANKO, 2004).

Segundo Porter (1985, p. 31) “a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. Para que exista alguma vantagem competitiva, as empresas precisam realizar essas atividades de forma mais barata do que a concorrência e/ou de forma diferenciada.

As atividades, dentro da cadeia de valor, subdividem-se em dois grandes grupos: atividades primárias e atividades de apoio (PORTER, 1985). As atividades primárias são as “atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda” (PORTER, 1985, p. 34) e subdividem-se em: logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas, e serviço. “As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa” (PORTER, 1985, p. 34). Fazem parte das atividades de apoio a infra-estrutura da empresa, a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e aquisição (PORTER, 1985).



**Quadro 4 - Cadeia de Valor Genérica.**  
Fonte: PORTER, 1985, p. 35.

A palavra “margem” junto ao lado direito do Quadro 4 representa as margens de lucro que uma empresa pode obter de acordo como a cadeia de valores é configurada, ou seja, o resultado da empresa depende diretamente de como sua cadeia de valores é construída.

“O modo como cada atividade é executado, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência”, além de

“determinar sua contribuição para as necessidades do comprador, e assim, para a diferenciação” (PORTER, 1985, p. 36).

A cadeia de valor genérica das malharias retilíneas é apresentada no quadro a seguir (Quadro 5). A desagregação das atividades leva em conta as atividades mais importantes ou significativas, ou seja, aquelas que podem representar uma economia ou diferenciação significativa em relação a algum concorrente direto. Porter (1985, p. 41) define que “as atividades deveriam ser isoladas e separadas se (1) tiverem economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representam uma proporção significativa ou crescente de custo”.

Infra-estrutura da empresa				
	Gerência de RH	Recrutamento, seleção e treinamento; Negociações trabalhistas.		Recrutamento, seleção e treinamento.
Desenvolvimento de Tecnologia	Projetos de sistemas de controle.	Estilismo; Modelagem; Pilotagem; Projeto de linhas de montagem; Projeto de fluxos de produção; Projetos de materiais usados; Projeto de aperfeiçoamento de produtos e processos; Projetos de sistemas de controle.	Projetos de sistemas de controle.	Pesquisa de mercado; Auxílio de vendas.
Aquisição	Contratação de transportes.	Compra de insumos usados: matérias-primas, suprimentos, aviamentos; Compra de máquinas e equipamentos.	Compra de suprimentos; Contratação de transportes.	Compra de suprimentos; Contratação de agências de propaganda; Participação em feiras e outros eventos.
	Recebimento dos materiais; Armazenagem; Controle de estoques; Distribuição dos insumos.	Definição das ordens de fabricação; Preparação matéria-prima; Tecelagem Vaporização Corte Costura <i>overlock</i> Costura reta Remalhadeira Outros acabamentos Bordados/estampas Inspeção final Vaporização Controles de produção	Armazenagem dos produtos; Codificação dos produtos; Processamento de pedidos; Programações de entregas; Entrega dos produtos aos compradores; Distribuição dos produtos nas lojas; Faturamento; Expedição.	Propaganda; Promoção; Força de vendas; Seleção de canais; Definição de preços; Seleção de canais de venda.
				Conserto de produtos; Treinamentos; Ajustes de produtos.
	<b>Logística Interna</b>	<b>Operações</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing &amp; Vendas</b>
				<b>Serviço</b>

**Quadro 5 - Cadeia de Valor das Malharias Retilíneas.**

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

### 2.3.3 Inter-relações entre unidades empresariais

A identificação de possíveis inter-relações entre atividades de diferentes empresas está cada vez mais em destaque na atualidade. A exploração sistemática dessas inter-relações pode significar uma vantagem competitiva no contexto atual de alta concorrência, em que o aumento de competitividade é cada vez mais exigido.

Porter (1985) já identificava as dificuldades destas inter-relações, e como essas barreiras organizacionais poderiam ser contornadas na prática para a obtenção de benefícios estratégicos e mútuos. O autor complementa afirmando que essas inter-relações entre empresas fazem parte de suas estratégias horizontais. Argumenta que essas estratégias terão papel cada vez maior, e assim podem definir o sucesso de uma empresa frente aos concorrentes. Como principal motivo do crescimento da importância destas inter-relações entre empresas, segundo Porter, poderia se destacar:

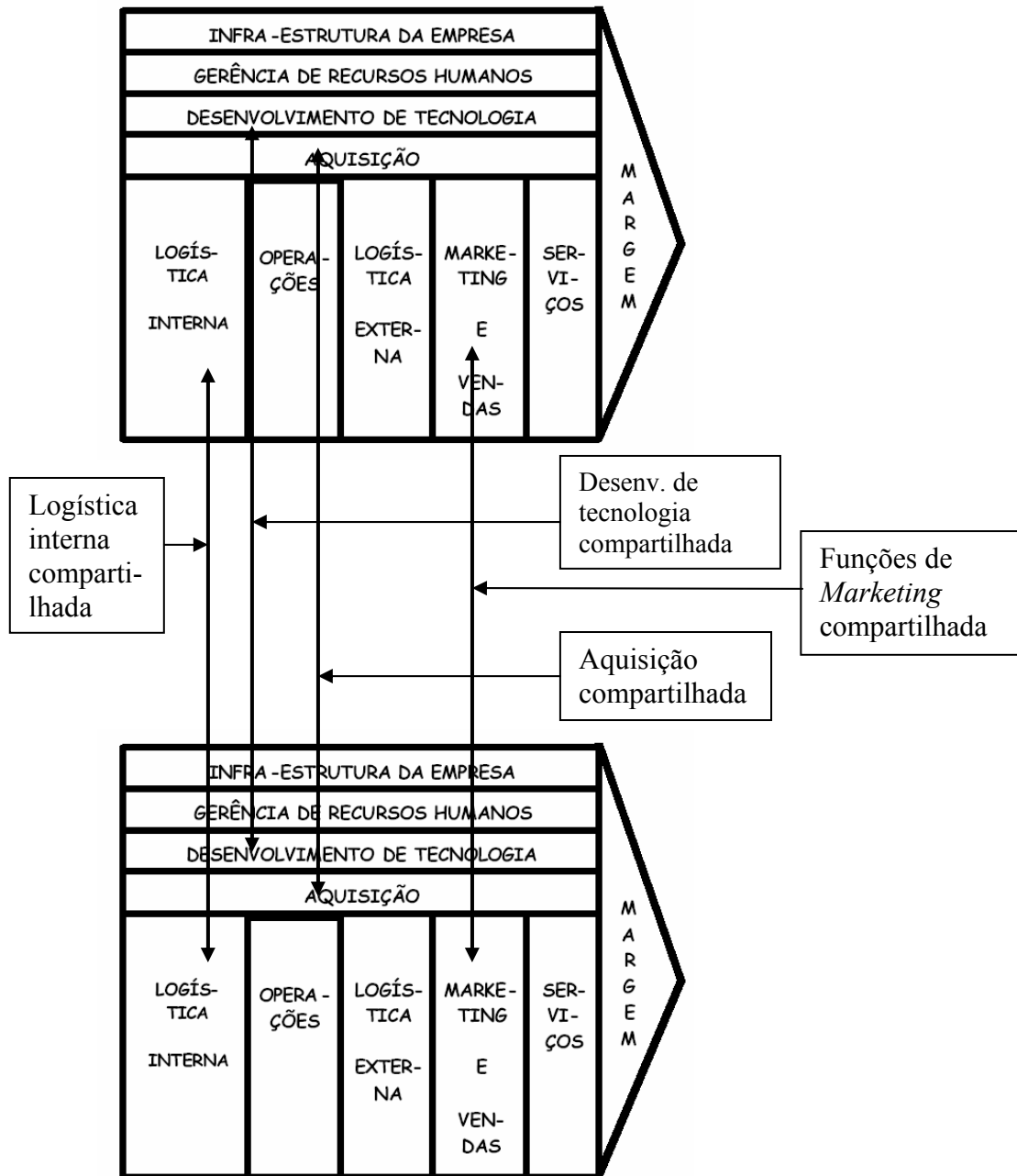
- Maior diversificação: com uma maior necessidade de diversificação por parte das empresas, cresce também a necessidade de maior inter-relacionamento organizacional para atender essa nova demanda. Torna-se cada vez mais difícil uma empresa atender a todas as novas necessidades de mercado sem um mínimo de cooperação e relacionamento com outras empresas;
- Necessidade de desempenhos cada vez melhor: com a maior concorrência, o aumento de competitividade e conseqüente desempenho superior podem ser obtidos com as inter-relações entre as empresas;
- Desenvolvimento tecnológico: a tecnologia possibilita a derrubada de barreiras entre as empresas. Compartilhar o desenvolvimento tecnológico pode estar entre uma das estratégias horizontais úteis na obtenção da vantagem competitiva. Avanços tecnológicos serão cada vez mais resultados de ações em comum entre empresas do que de esforços individuais devido aos custos envolvidos, a velocidade das mudanças e a especialização de cada empresa;
- Aumento da concorrência em múltiplos pontos: com o aumento das inter-relações entre unidades empresariais, ocorre também o aumento da

concorrência em múltiplos pontos, ou seja, aumento da concorrência não só em uma unidade empresarial, mas em uma série delas.

Podem existir, segundo Porter (1985), três tipos gerais de inter-relações entre unidades empresariais:

- a) Inter-relações tangíveis: “surgem de oportunidades para compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas, devido a presença de tecnologias, canais e compradores comuns e de outros fatores” (Porter, 1985, p. 296). Geralmente envolve a execução em conjunto de uma atividade de valor.
- b) Inter-relações intangíveis: “envolvem a transferência de know-how gerencial entre cadeias de valores independentes” (Porter, 1985, p. 296), ou seja, negócios que não podem compartilhar atividades podem, quem sabe, compartilhar, por exemplo, o tipo de comprador, o mesmo cliente, a mesma relação com o governo, a mesma área geográfica de distribuição dos produtos entre outros.
- c) Inter-relações entre concorrentes: “provém da existência de rivais que competem de fato e potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria” (Porter, 1985, p. 297).

As inter-relações provêm de pontos em comuns entre vários tipos entre indústrias, como compradores comuns, canais comuns ou processos de produção em comum (PORTER, 1985).



**Quadro 6 - Inter-Relações Ilustrativas entre Cadeias de Valores.**  
**Fonte:** PORTER, 1985, p. 299.

As inter-relações tangíveis podem ser subdivididas em cinco categorias (Porter, 1985):

- Inter-relações de produção: a proximidade geográfica pode facilitar o compartilhamento de atividades produtivas. Provavelmente, em um aglomerado, como o de malharias retilíneas de Nova Petrópolis, são as atividades de produção, que compreendem logística interna, operações

e logística externa, as primeiras a serem compartilhadas. Dentre destas, as atividades de operações tendem a ser as mais compartilhadas.

As principais vantagens que podem ser obtidas com o compartilhamento de atividades de produção são menores custos fixos, redução dos custos de fretes e manuseio de material, maiores lotes de produção, ganhos de escala, ganhos de qualidade, melhor utilização da capacidade instalada, menores custos de controle de qualidade ou inspeção entre outras.

- b) Inter-relações de mercado: empresas com produtos similares ou substitutos tendem a ter inter-relações de mercados menores, como *marketing* ou vendas compartilhadas, devido à concorrência natural que possuem, a menos que segmentos, públicos-alvo ou regiões de abrangência das vendas sejam diferentes. Se os produtos forem complementares, essas inter-relações de mercado poderão ser muito mais benéficas para ambas as empresas que estiverem compartilhando alguma atividade de mercado como marca comum, publicidade conjunta ou distribuição conjunta.

Mesmo que as empresas possuam produtos similares ou substitutos, pode haver certos tipos de inter-relações de mercado benéficas para ambas. Pode destacar-se, por exemplo, a criação de selos de qualidade ou origem, compartilhamento de espaços em feiras, criação de consórcios de exportação ou mesmo abertura conjunta para novos mercados.

Os principais benefícios do compartilhamento das atividades de mercado podem significar a redução de custos de publicidade, aumento da reputação ou imagem dos produtos, redução dos custos de promoção, menores custos para encontrar novos compradores ou de pesquisa de mercado, menores custos de *marketing*, maior poder de negociação junto aos canais de distribuição, melhor utilização de força de vendas, serviços ou assistência técnica melhorada ou com custos menores, menores custos de processamento de pedidos entre outros.

- c) Inter-relações de infra-estrutura: envolvem atividades como gerência de recursos humanos, de contabilidade, financeira ou jurídica. Podem compreender, por exemplo, o compartilhamento para a contratação e treinamento de pessoal.
- d) Inter-relações tecnológicas: significa, segundo Porter (1985), compartilhar atividades de desenvolvimento de tecnologias por toda a cadeia de valor. As mais significativas estão relacionadas às que



envolvem tecnologias importantes para o custo ou para a diferenciação dos produtos ou processos envolvidos (PORTER, 1985). Como principais vantagens podem se destacar a redução dos custos de projeto do produto ou processo, a sinergia de idéias para propiciar resultados melhores de inovação, a transferência de tecnologias ou *know-how*.

- e) Inter-relações de aquisição: envolvem a aquisição compartilhada de insumos comuns. Essas inter-relações podem ser muito úteis para o aumento do poder de barganha de pequenas empresas frente a grandes fornecedores. É uma ferramenta útil também para, por exemplo, a possibilidade de importar matérias-primas quando volumes maiores de compra significam menores custos unitários devido aos custos indiretos dos trâmites legais ou de frete. A aquisição em conjunto pode significar a redução dos custos dos insumos, o acesso a insumos de melhor qualidade ou mesmo acesso a melhores serviços da empresa compradora frente ao fornecedor (PORTER, 1985).

Quanto às inter-relações intangíveis, caracterizam-se pela transferência de qualificação entre cadeias de valores independentes. Essas transferências geralmente é *know-how* das mais variadas áreas que podem possibilitar o aprimoramento no custo ou da diferenciação da empresa receptora. Os custos envolvidos para a empresa receptora, nessas transferências, são geralmente menores do que se ela tivesse que adquirir de uma empresa fornecedora normal. Para estas, podem também significar uma receita adicional ou mesmo moeda de troca para transferências mútuas de informações ou *know-how*.

Quanto maiores as similaridades entre as empresas e suas estratégias, maiores serão as possibilidades de transferência de qualificação ou *know-how* e os únicos empecilhos podem ser a concorrência direta (por produto ou mercado, por exemplo) que pode dificultar os compartilhamentos por motivos bastante óbvios de interesses. Porém, hoje, tem se observado cada vez mais concorrentes diretos compartilhando qualificações e *know-how*, principalmente se forem de pequeno porte, e tiveram a necessidade de concorrer com grandes empresas. As redes de empresas, geralmente de empresas de pequeno e micro porte, é um exemplo típico dessa necessidade.

Segundo Porter (1985, p. 322), as

[...] inter-relações intangíveis surgem de várias similaridades genéricas entre unidades empresariais:

- Mesma estratégia genérica;
- Mesmo tipo de comprador (embora não o mesmo comprador);
- Configuração similar de cadeia de valores;
- Atividades de valor importantes similares (por exemplo, relações com o governo).

É importante que essa transferência de *know-how* ou qualificações repercuta ou reforce a vantagem competitiva da empresa, seja pela economia de custos, seja pela ampliação da diferenciação.

Infra-estrutura da empresa	Levantamento compartilhado de capital (financiamento); Utilização de caixa compartilhado.	Contabilidade compartilhada; Departamento jurídico compartilhado; Relações com o governo compartilhadas.			
Gerência de RH		Contratação e treinamento compartilhados.			
Desenvolvimento de Tecnologia		Desenvolvimento conjunto de tecnologia Projeto de interface conjunto			
Aquisição	Aquisição conjunta				
	Logística interna compartilhada.	Atividades e processos compartilhados: Preparação matéria-prima; Tecelagem; Vaporização; Corte; Costura overlock; Costura reta; Remalhadeira ; Outros acabamentos; Bordados/estampas; Inspeção final; Vaporização.		Marca registrada compartilhada; Venda cruzada de produtos; Pacote de vendas; Subsídio cruzado de produtos complementares; Departamento compartilhado de marketing; Força de vendas compartilhada; Sistema de processamento de pedidos compartilhado; Sistema de distribuição física compartilhado; Organização compartilhada de financiamento para comprador ou distribuidor.	Rede compartilhada de serviço/conserto.
	<b>Logística Interna</b>	<b>Operações</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing &amp; Vendas</b>	<b>Serviço</b>

**Quadro 7 - Alternativas de Inter-Relações na Indústria de Malhas Retilíneas.**

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

### 2.3.4 Estratégia competitiva e grupos estratégicos

Dentro de uma mesma indústria, neste caso a indústria de malhas retilíneas, existem empresas que adotam estratégias competitivas muito diferentes. Essas estratégias competitivas podem estar relacionadas a uma variedade de dimensões como linha de produtos, grau de verticalização, canais de distribuição, estratégias de preço ou diferenciação entre outras.

Através destas estratégias distintas que as empresas de uma mesma indústria podem adotar, há resultados muito diferentes mesmo que atuando no mesmo mercado, por exemplo. Essas posturas estratégicas diferentes, portanto, geram desempenhos acima ou abaixo da média da indústria e algumas na média.

Segundo Porter (1980, p. 131), “as seguintes dimensões estratégicas em geral captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma companhia em uma dada indústria”: especialização, identificação de marcas, políticas de canal, seleção de canal, qualidade dos produtos, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem financeira, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitrião.

A escolha de duas dimensões estratégicas distintas em eixos bidimensionais propicia a construção do mapa de grupos estratégicos. Segundo Porter (1980, p. 133), “um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas”. Complementa afirmando que “grupos estratégicos não são equivalentes a segmentos de mercado ou a estratégias de segmentação, sendo definidos com base em uma concepção mais ampla de postura estratégica”.

Geralmente as empresas pertencentes a um mesmo grupo estratégico assemelham-se de diversas maneiras. De acordo com Porter (1980, p. 134), “elas tendem a ter parcelas de mercado semelhantes, além de serem afetadas e de responderem de modo semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos na indústria. Por causa de suas estratégias semelhantes”.

As dimensões mais significativas a serem avaliadas na indústria de malhas retilíneas de Nova Petrópolis e que podem ser mais facilmente obtidas junto às empresas para a construção do mapa de grupos estratégicos são:

- Estratégias genéricas: preço x diferenciação;
- Canais de distribuição: atacado (número de representantes e estados atendidos) x varejo (número de lojas próprias);
- Verticalização: maior ou menor verticalização;
- Tamanho da empresa: quantidade de peças produzidas por mês ou ano.

Todas as indústrias possuem barreiras de entrada e/ou de saída, e a diferença está na intensidade e nas fontes dessas barreiras, como por exemplo, a economia de escala ou *know-how* necessários (PORTER, 1980). Cada grupo estratégico também possui barreiras de entrada próprias que podem dificultar a mobilidade entre os grupos ou a formação de novos grupos. Quanto maiores forem essas barreiras, menores serão as possibilidades de surgimento de novas empresas ou de mobilidade (PORTER, 1980). Essa dificuldade de mobilidade está, na maioria das vezes, associada aos custos de adoção de novas estratégias.

De uma maneira genérica, as barreiras de entrada na indústria são as mesmas barreiras de mobilidade, ou seja, fatores que dificultam os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra (PORTER, 1980). Quanto à lucratividade das empresas, “as barreiras de mobilidade fornecem a primeira razão importante para o fato de algumas empresas em uma indústria serem persistentemente mais lucrativas do que outras” (PORTER, 1980, p. 136). Assim, “empresas em grupos estratégicos com barreiras de mobilidade altas terão um maior potencial de lucro do que aquelas situadas em grupos com barreiras de mobilidade mais baixas” (PORTER, 1980, p. 136).

### **2.3.5 Segmentação setorial**

Além da definição da estratégia genérica da empresa, ou seja, se ela atuará via diferenciação ou preço, a empresa define também um escopo de segmento de mercado onde atuará. As opções vão de um amplo escopo de segmentos de mercado até um estreito grupo de segmentos. Sabendo-se das variedades de produtos oferecidas pelas empresas que concorrem num determinado setor e os diferentes tipos de clientes que adquirem esses produtos, pode-se construir a matriz de segmentação setorial (BESANKO, 2004).

Conforme o Quadro 8, “cada ponto de intersecção entre um grupo de compradores em particular e uma variedade de produtos em particular representa um segmento potencial”

(BESANKO, 2004, p. 401). As diferenças entre os segmentos podem ser explicadas pela mais variadas características dos clientes (poder aquisitivo, por exemplo) e as diferenças das características dos produtos (o seu preço e suas especificações, por exemplo).

Besanko (2004, p. 401) define que “as diferenças entre segmentos surgem devido as diferenças na economia do comprador, nas condições de fornecimento e no tamanho dos segmentos”. Como cada segmento tem características próprias que o difere dos demais, igualmente diferenciados serão os níveis de atratividade e de resultados que cada um pode trazer. Segundo Besanko (2004), cada segmento tem características únicas de barreira de entrada, de saída, de poder de barganha com fornecedores e clientes, de ameaças de substitutos e de ameaça de mobilidade de outros segmentos.

Grupos de Clientes

Variedades de produtos					

**Quadro 8 - Matriz de Segmentação Setorial.**

Fonte: Besanko, 2004, p. 401.

As empresas podem adotar duas estratégias principais de segmentação: estratégias de ampla cobertura e estratégias de foco. Com uma estratégia de ampla cobertura, a empresa oferece uma linha completa de produtos relacionados à maioria ou a todos os grupos de clientes do mercado. Com uma estratégia de foco, a empresa ou oferece um conjunto estrito de variedades do produto, ou atende a um estreito grupo de clientes, ou faz ambas as coisas.

## 2.4 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO

Existem vários tipos de cooperação entre empresas como redes, alianças estratégicas, parcerias, aglomerados (*clusters*), distritos industriais, arranjos produtivos locais (APL) e sistemas locais de produção (SPL). Cada uma dessas formas de cooperação ocorre em condições e estratégias distintas das empresas envolvidas. A complexidade ambiental, as incertezas e as turbulências são os principais problemas enfrentados pelas empresas, e a cooperação pode ser uma ferramenta importante para sua redução a níveis mais controláveis (OLAVE e AMATO NETO, 2005).

O surgimento desses novos modelos organizacionais de cooperação não implica necessariamente o fim da competição. Colaboração e competição podem conviver lado a lado, e, acima de tudo, há limites cada vez menos distintos entre o fim de uma organização e o início de outra. Deve-se ter uma visão mais sistêmica das relações da empresa com as demais, já que suas ações afetam o todo, ao mesmo tempo em que são afetadas e modificadas constantemente por todas as outras partes (WITTMANN *et al.*, 2005)

De uma maneira geral cooperação é a colaboração mútua entre envolvidos. Olave e Amato Neto (*apud* GRAY e WOOD, 2005, p. 65,) definem colaboração e sua ocorrência da seguinte forma:

Colaboração é um processo através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões". "Colaboração ocorre quando um grupo de "autonomous stakeholders" com domínio de um problema, se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionados ao problema.

Uma das bases teóricas para a cooperação pode ser explicada pela Teoria dos Jogos. A Teoria dos Jogos é o campo da matemática aplicada que estuda situações estratégicas em que jogadores escolhem diferentes ações, objetivando maximizar os seus próprios resultados. Um dos marcos na Teoria dos Jogos foi a publicação em 1954 do livro *A Teoria dos Jogos e o Comportamento Humano*, de John Von Neumann e Oskar Morgenstern. A Teoria dos Jogos procura encontrar estratégias racionais nas situações em que o resultado não depende só da estratégia própria de um indivíduo ou da empresa e das condições de mercado, mas também das opções e estratégias adotadas por outros sujeitos que provavelmente, podem ou não, ter estratégias e objetivos iguais.

Outro marco na evolução da Teoria dos Jogos foi a criação do jogo *Dilema do Prisioneiro* pelo matemático Alberto Tucker em 1953. Esse estudo tem grandes implicações no estudo de cooperação entre indivíduos, pois pode significar um jogo “ganha-ganha”, ou seja, ou jogo de resultado de “soma diferente de zero” ao invés do tradicional jogo de “soma zero” (o ganha-perde) ou mesmo o “perde-perde”.

O objetivo da Teoria dos Jogos é compreender a lógica dos processos de decisão e ajudar a responder as seguintes perguntas: o que é preciso para haver colaboração entre os jogadores? Em quais circunstâncias o mais racional é não colaborar? Que políticas devem ser adotadas para garantir a colaboração entre jogadores? (NÓBREGA, 2002, p. 70).

O autor complementa dizendo que a teoria ajuda a resolver por meios matemáticos os conflitos gerados na sociedade no dia-a-dia, já que os indivíduos têm como objetivo maximizar os seus ganhos.

Considerando a Teoria dos Jogos, pode-se dizer que todos os indivíduos são jogadores e que, em determinadas situações de conflito, o interesse individual choca-se com o coletivo tornando-se o maior dilema encontrado nas famílias, empresas e nações (COSTA e HAUSER, 2006).

A Teoria dos Jogos serve para ajudar a entender o que irá acontecer em contextos econômicos. Num jogo de “soma zero” (um ganha e o outro perde) não se terá oportunidade para a cooperação. Já um jogo diferente de “soma zero”, ou seja, em que ambas as partes podem sair ganhando, como no caso do *Dilema do Prisioneiro*, a cooperação pode acontecer, assim como a possibilidade de ganhos mútuos.

Segundo Axelrod (1984), o importante para promover a cooperação é favorecer a interação direta entre as partes, e, quanto maiores forem esses encontros, maiores as chances de cooperação. Pessoas e organizações tendem a basear as suas opções nas decisões tomadas no passado, ou seja, se, por algum motivo qualquer, teve um resultado negativo com outra pessoa ou organização, tende a encarar novas decisões ou ações de maneira a não optar pela cooperação.

Olson (1999) fala de uma lógica da ação coletiva, ou seja, a de que participamos de um grupo ou organização por termos objetivos particulares que são comuns aos interesses dos demais. O autor vai além, dizendo que não haveria um grupo sem um interesse comum entre eles. Complementa, citando a Teoria Tradicional dos Grupos Sociais que fala da “propensão” natural das espécies à “tendência” de formarem associações com o “instinto” de proteção ou



de ataque aos demais grupos. Porém, essa Teoria Tradicional fala em “propensão”, “tendência” e “instinto” que, na verdade, não são justificativas convincentes, e não explicam os reais motivos do associativismo. Partindo para uma outra vertente, o autor justifica a cooperação em grupos e organizações como uma evolução natural social dos “grupos primários” como a família e as relações de parentesco. Com a evolução, as relações familiares não são mais suficientes para atender a complexidade e dinamismo do ambiente, por isso esses grupos começaram a agregar novos membros. Assim, a Teoria Tradicional que fala de “instinto” e “propensão” não é a mais adequada, já que os reais motivos para essa evolução estão na funcionalidade dos mesmos. No passado, grupos familiares eram suficientes para atender às necessidades da época, mas, com a complexidade atual, há funções que um grupo familiar não teria condições de resolver, exigindo um grupo maior e melhor preparado. Na verdade, para Olson (1999), a cooperação surge como maneira de superar as novas adversidades e dificuldades ambientais.

A complexidade do sistema, a maior instabilidade, os maiores riscos e a dinâmica exigiram que pessoas e empresas comessem a cooperar como forma de superarem concorrentes ou uma simples forma de sobrevivência. A cooperação pode propiciar que pequenas e médias empresas tornem-se competitivas novamente através das relações ganha-ganha disponibilizadas entre elas, e, principalmente, pela sinergia obtida entre elas. Assim, essas empresas compartilham conhecimentos, aprendem juntas, diminuem riscos, especializam-se em atividades, podem obter ganhos de negociações, desenvolvem capacidades entre outras possíveis vantagens.

Jarillo (1993) usa o termo de “redes estratégicas” (*strategic network*) como uma nova forma em que as empresas podem se re-organizar para atender às necessidades competitivas cada vez exigentes. Esse novo ambiente é de rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, exigindo menores tempos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), maior inovação, preços mais baixos, maior qualidade e flexibilidade produtiva. Num primeiro momento, as empresas competitivas integraram todas as atividades de maneira verticalizada. Esse modelo mudou com o surgimento da subcontratação das atividades, ou quando uma empresa somente coordena toda uma cadeia produtiva. Esses dois modelos tiveram o seu auge e foram dominantes em suas épocas, porém hoje, de acordo com Jarillo (1993), surge uma terceira via. Isso significa uma maneira emergente em que se buscam as vantagens dos dois modelos anteriores e que se adapta muito bem a pequenas e médias empresas na procura de melhores condições competitivas frente às grandes corporações num ambiente altamente globalizado.

Em outro estudo de Jarillo (1988), o autor menciona que “redes estratégicas são arranjos com propósitos mútuos de longo prazo entre organizações distintas, mas relacionadas pelo objetivo de lucro que permite que essas empresas participantes obtenham ou sustentem vantagem competitiva contra os competidores fora desta rede”. O autor salienta a necessidade de entender em quais circunstâncias a rede pode ser um meio mais eficiente do que uma empresa voltada ou às relações de mercado ou à integração vertical (os dois extremos existentes). Esses dois extremos são à base do estudo de Williamson (1985): atividades econômicas organizadas pelo mercado ou pela hierarquia.

Se não existissem os custos de transação (WILLIAMSON, 1985) as empresas não integrariam ou produziriam elas mesmas, pois seria muito mais conveniente subcontratar a atividade, assim como migrar naturalmente de fornecedor devido às facilidades que teriam em achar novas empresas supridoras. Em caso contrário, tendo custos de transação reais, as empresas iniciam a integrar atividades que acham ser mais viáveis frente às incertezas e riscos do mercado. O autor apresenta também a necessidade de avaliar em profundidade as suas atividades através da construção da cadeia de valor, e verificar quais as atividades são realizadas internamente e todas as demais encontradas antes ( realizadas pelo fornecedor) e depois da empresa (realizadas pelo cliente). Tendo uma noção exata dessas atividades com a cadeia de valor (PORTER, 1985), a empresa pode avaliar se o melhor é integrar (produzir próprio) ou subcontratar. De uma forma geral, o custo de subcontratar deve ser somado aos custos de transação. Esse custo de transação não existe, se ocorre a integração interna ou é menor no caso de redes de cooperação bem estruturadas. Então a vantagem da cooperação é a possibilidade da redução dos custos de transação frente às empresas que terão que integrar a atividade internamente, ou pagar um custo final maior no mercado (custo do produto mais o custo de transação). Isso permite também que a empresa que faça parte de uma rede que “subcontrate” atividades com seus parceiros, e assim se especialize nas atividades fins, ou seja, as essenciais na cadeia de valor e para a sua vantagem competitiva (a empresa pode ter benefícios de foco, de especialização entre outros). A empresa também não fica presa a atividades não essenciais a ela, mas talvez essenciais a algum membro da rede. Mesmo que exista essa rede de cooperação, nada impede que a empresa, segundo o autor, procure alternativas em outras empresas, fazendo assim com que todos estejam sempre na busca da eficiência.

No tema de como uma rede pode ser criada e sustentada, Jarillo (1988) comenta que “a eficiência de um sistema cooperativo está em sua capacidade para manter-se pela satisfação

individual que promove”. De uma maneira geral, a eficiência da rede aos membros deve ser maior do que se as empresas estivessem atuando de forma isolada, e, nesse caso, a sustentabilidade da rede será tanto maior. Dessa forma, a rede pode proporcionar uma divisão dos resultados para as partes, se esses mecanismos de compartilhamento forem justos.

Jarillo (1988) destaca os estudos de Williamson em relação aos custos de transação como a base teórica para a formação de redes. Williamson (1985) afirma que, se os mercados “falham”, a hierarquia é estabelecida para desempenhar suas funções por causa dos custos que tornam as transações de mercado ineficientes. Esses custos seriam originários da racionalidade limitada do homem (Teoria de Barnard), da incerteza em relação ao futuro, da presença de um pequeno número de *players* para um dado tipo de transação e da possibilidade do comportamento oportunista de algum deles. Esses quatro fatores abalam a confiança entre as partes, dificultando de certa forma a cooperação. Assim, se um empresário tiver a habilidade de gerar essa confiança, estará possibilitando a redução conseqüente dos custos de transação.

Na parte em que aborda as implicações estratégicas nas redes, Jarillo (1988) comenta que as empresas devem saber quais dos seus elos da cadeia de valor devem ser internalizados ou subcontratados. Uma empresa com clara consciência da parte da cadeia de valor que desempenha melhor, em que obtém os melhores resultados e sustentabilidade, terá desempenho superior frente aos demais. Na subcontratação tem-se uma maior flexibilidade, mas maiores custos de transação. Na internalização das atividades não terá de agregar custos de transação, mas pode perder flexibilidade e contato com o mercado. Assim, a estratégia de redes pode compatibilizar ganhos de flexibilidade com relações de mercado de menores custos de transação. Esse modelo é tanto mais interessante quanto maiores forem às mudanças ambientais, ou seja, mercados dinâmicos, de maior risco e de rápidas mudanças tecnológicas.

Jarillo (1988) conclui dizendo que “uma rede é economicamente viável porque a especialização de cada fornecedor faz o custo final total ser menor e a rede pode ser sustentável devido aos laços de longo prazo que geram a confiança e conseqüentemente a redução dos custos de transação”.

Em um ambiente altamente competitivo em que duas ou mais empresas lutam pelos mesmos interesses, a cooperação pode ser uma alternativa de ganhos mútuos. Olave e Amato Neto (*apud* DE SOUZA, 2001) comentam que, com a atual transição econômica, deve-se considerar que a intensificação das relações humanas e de cooperação entre empresas está vinculada a uma tendência crescente de divisão de trabalho entre as empresas. Como

exemplo, há os casos de cooperação entre pequenas e médias empresas na Itália relativas a sua desverticalização e especialização para enfrentar os novos desafios competitivos.

“Com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação de estratégia deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros” (MINTZBERG, 1998, p. 188). Assim, esse relacionamento possibilita a formulação de estratégias coletivas (MINTZBERG, 1998). A estratégia de cooperação (ASTLEY e FOMBRUN, 1983) é somente parte das outras estratégias da empresa, que englobam a estratégia corporativa (em nível de corporação) e a de negócios (estratégias em cada negócio). Percebe-se que a adoção de estratégias de cooperação consistentes pode significar uma nova dimensão na competitividade das empresas em um ambiente de crescente complexidade. Essas estratégias de cooperação podem ocorrer tanto em nível horizontal (considerando empresas do mesmo setor e, portanto mais focado em aglomerados) ou vertical (foco maior em cadeias de suprimento: *supply chains*).

Uma das estratégias de cooperação possíveis são as alianças estratégicas (MINTZBERG, 1998). Essas alianças estratégicas ocorrem com maior frequência entre fornecedores e seus clientes, e compreendem, por exemplo, (MINTZBERG, 1998): propaganda colaborativa, parcerias de P&D, distribuição comum, transferência de tecnologia, participação cooperada em licitações, fabricação cruzada, licenciamento cruzado e outros. “Empreendimentos conjuntos são alianças estratégicas nas quais os parceiros assumem posições acionárias em novos negócios que criaram” (MINTZBERG, 1998, p. 189). Já os acordos cooperativos englobam “formas não-acionárias de cooperação” como contratos de longo prazo, franquias ou licenciamentos (MINTZBERG, 1998).

A terceirização estratégica é também uma forma de acordo cooperativo em que é feito externamente aquilo que poderia ser realizado internamente devido ao menor desempenho, menor escala ou maior custo da empresa frente à outra empresa. Terceiriza-se quando a empresa carece da competência essencial em determinada atividade (MINTZBERG, 1998).

A complexidade dessas relações entre as empresas aumenta na mesma proporção em que aumentam os estágios de evolução da empresa e a crescente necessidade competitiva exigida pelo mercado.

O inter-relacionamento entre empresas pode, por um lado, oferecer uma série de vantagens como à troca de informações, ganhos de produtividade, inovação, redução de custos e aprendizado entre outros. Por outro lado, podem haver algumas desvantagens como o

surgimento de conflitos como a troca de informações estratégicas (confidenciais), por exemplo.

Podem existir outros motivos implícitos para a realização de uma cooperação entre empresas que englobam a eliminação da concorrência (ao menos momentaneamente), a manutenção de mercados ou, mesmo, o impedimento da entrada de novos concorrentes no mercado (MINTZBERG, 1998).

A cooperação pode ser também uma opção de baixo custo para uma empresa que deseja obter acesso a novas tecnologias ou mercados (HAMEL *et al.*, 1989). As pequenas empresas, por terem limitação de recursos, podem valer-se desse artifício, já que dificilmente conseguiriam desenvolver um novo produto ou, por exemplo, entrar em novos mercados sozinhas. Essas alianças ou cooperações podem significar também uma redução dos tempos necessários ao alcance dessas novas metas (HAMEL *et al.*, 1989). Uma das vantagens dessas alianças está na capacitação das empresas mesmo que, muitas vezes, os resultados alcançados pelas empresas não sejam iguais para todas. O sucesso ou insucesso dessas cooperações está diretamente ligado ao fato de quanto os participantes estão abertos a compartilhar informações e tecnologias. Apesar de haver objetivos claros de cooperação, as empresas precisam estar cientes que pode haver conflitos e jogos de interesses próprios (HAMEL *et al.*, 1989). Uma relação ganha-ganha pode não ser duradoura, mas “conflitos ocasionais podem ser a melhor evidência de uma colaboração mutuamente benéfica” (HAMEL *et al.*, 1989, p. 134). Essas alianças e cooperações estão em constante evolução, e não podem estar presas a contratos legais ou objetivos específicos da alta direção, por exemplo (HAMEL *et al.*, 1989). Muitas vezes, essas relações entre empresas ocorrem de forma informal, e não seguem regras claras, e, por isso, os resultados explícitos são muitas vezes de difícil mensuração apesar do aumento do desempenho de forma mais implícita.

Um dos grandes objetivos e resultados dessas cooperações parece ser o aprendizado adquirido entre os participantes (HAMEL *et al.*, 1989). O resultado desse aprendizado será tanto maior quanto maior for a predisposição e comprometimento de cada empresa para o aprendizado. Percebe-se que os objetivos das cooperações podem ser complementares e complexos, pretendendo não somente a redução de custos (menores investimentos) quanto à capacitação e ao aprendizado organizacional. O equilíbrio dessas cooperações reside na conciliação desses objetivos e interesses entre as partes envolvidas, pois, do contrário, seriam apenas “relações mais sofisticadas de terceirização”, “pois o fluxo é quase que somente para um lado” (HAMEL *et al.*, 1989, p. 134).

Uma cooperação pode ser objetivada também por uma deficiência em alguma área específica da(s) empresa(s) envolvida(s). Nesse caso, torna-se importante trazer alguma vantagem para a parte menos interessada na cooperação para sustentar esta relação (HAMEL *et al.*, 1989).

As estratégias de cooperação, mesmo que pareçam acontecer de forma mais evidente em grandes empresas ou corporações, ocorrem também em pequenas empresas em indústrias fragmentadas (DOLLINGER, 1990).

Essas empresas (pequenas) também tem as capacidades e necessidades para opções de estratégias inter-organizacionais e coletivas que podem aumentar seus poderes ou desempenhos no campo organizacional e assim diminuir as suas dependências relativas às grandes empresas (DOLLINGER *apud* SKINNER, DONNELLY, IVANCEVICH e METCALF, 1990, p. 266).

Balestrin e Vargas (2004) em um projeto de redes de cooperação identificaram os principais fatores que explicam a importância da cooperação:

- Aprendizagem coletiva: ganhos de aprendizagem pela interação entre as partes envolvidas. Compartilham-se informações, habilidades, competências, conhecimentos entre outros;
- Economias de escala: obtida com a ação coletiva entre os membros;
- Poder de barganha: ganhos com a barganha frente a fornecedores, clientes e outras entidades envolvidas;
- Ampliação de mercado: possibilidades de acesso a novos mercados, clientes e representantes;
- Economias de escopo e de especialização: aumento do portfólio de produtos e, ao mesmo tempo, ganhos de especialização (cada empresa especializa-se em um produto segmento, o que pode aumentar a variedade de produtos ofertados pelo grupo);
- Redução dos custos de transação: menores custos de transação já que haverá aumento da confiança entre os membros que reduzirá os riscos;
- Facilitação do processo de inovação: a interação entre as partes favorecerá a inovação em produtos, processos e na estrutura organizacional.

Em um estudo de avaliação das redes de cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), do Estado do Rio Grande de Sul, Verschoore e Balestrin (2006), foram identificados cinco grandes grupos de fatores competitivos que a cooperação pode proporcionar. O primeiro diz respeito a ganhos de escala e poder de mercado através dos benefícios do poder de barganha, das relações comerciais, da representatividade, da credibilidade, da legitimidade e da força no mercado. O segundo aborda o acesso a soluções através do uso comum de treinamentos, de consultorias, de *marketing*, de prospecção de oportunidades e de garantias de crédito, que seriam muito difíceis, se a atuação não se desse em grupo. Aprendizagem e inovação aparecem como terceiro fator obtido com uma maior disseminação das informações, inovações coletivas, *benchmarking* interno e externo e aumento do valor agregado. Como quarto fator, aparece à redução de custos e riscos por meio do compartilhamento de atividades, da confiança em novos investimentos, da complementaridade, das facilidades transacionais e da produtividade. Como quinto e último fator competitivo adquirido com a cooperação estão as relações sociais que englobam a limitação ao oportunismo, o aumento da confiança, a acumulação do capital social, os laços familiares, a reciprocidade e a coesão interna (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006).

## **2.5 EFICIÊNCIA COLETIVA**

O conceito de Eficiência Coletiva (EC) foi introduzido por Hubert Schmitz em 1995. Compreende a idéia das vantagens competitivas usufruídas pelas empresas localizadas em aglomerados, advindas das economias externas e das ações conjuntas já discutidas anteriormente. Nos trabalhos empíricos realizados por Pietrobelli e Rabellotti (2004) em *clusters* da América Latina, identificaram-se que as habilidades especializadas foram uma das economias externas mais presentes, ou seja, a habilidade e a facilidade em encontrar trabalhadores qualificados que impactam positivamente da qualidade dos produtos. A mobilidade destes trabalhadores entre as empresas, segundo este estudo, propicia também a troca de experiências entre as empresas.

Para Pietrobelli e Rabellotti (2004), os aglomerados, sob o enfoque de economias externas, comprovam que a aglomeração de empresas proporciona aumento do número de

fornecedores de materiais e serviços locais, gerando um aumento da qualidade da matéria-prima e redução dos custos de transação e logística, aos quais possibilitam a redução com custos de estoques. Um dos aspectos negativos constatados foi a pouca disponibilidade local de fabricantes de maquinários.

A facilidade da disseminação de *know-how* especializado e de outras informações também foi diagnosticada nesse mesmo estudo. Essa disseminação ocorre de forma rápida e fácil em todos os níveis: vertical e horizontalmente. Essa disseminação ocorre por questões geográficas (proximidade), assim como pela coesão social (identidade sócio-cultural dos participantes).

Um dos últimos fatores que promovem as economias externas identificados pelos mesmos autores é o do acesso ao mercado. Um grupo de empresas com proximidade geográfica pode ter maior facilidade no acesso ao mercado.

Quanto à eficiência coletiva, obtida através da ação conjunta, percebem-se maiores elos verticais do que horizontais devido à rivalidade existente entre empresas do mesmo segmento (PIETROBELLI e RABELLOTTI, 2004). Essas ligações verticais expressam-se principalmente através da subcontratação ou da relação fornecedor-cliente. Já em relação aos elos horizontais, há mais intensidade na cooperação via instituições. Conforme os estudos desses dois autores, essas instituições tiveram um importante papel no desenvolvimento estratégico de alguns aglomerados através da promoção de feiras, da criação de centros de pesquisa e desenvolvimento ou de outras atividades.

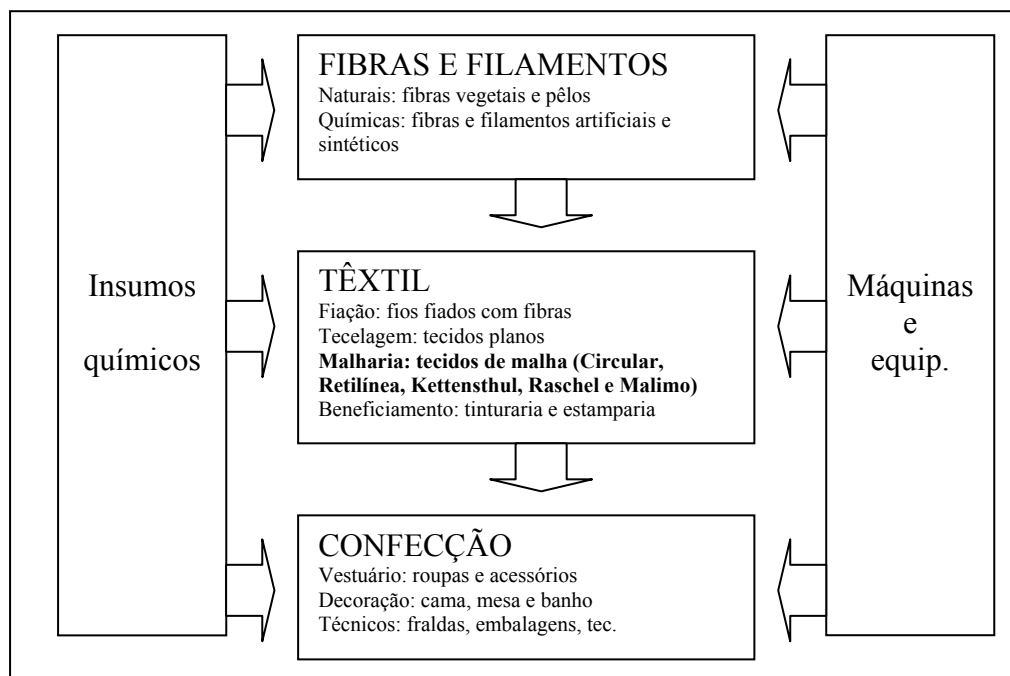
Considerados os resultados empíricos, analisando os efeitos das economias externas e das ações conjuntas, os autores chegaram à conclusão de que as economias de escala são mais comuns do que as ações conjuntas. Isso pode ser explicado pela necessidade de maiores investimentos ou de cooperação maior em ações conjuntas, que acontecem de forma mais intensa, se existirem ameaças ou desafios externos como novos competidores, por exemplo.



## 2.6 O SETOR TÊXTIL E AS MALHARIAS

Neste item, descreve-se o setor têxtil e as indústrias que o compõem, com vistas a um maior entendimento das relações, dos conceitos, dos processos e das terminologias empregadas.

Primeiramente, irá visualizar-se a cadeia de valor da indústria têxtil, em que as malharias estão inseridas e a conceituação de processos, de produtos e de tecnologias (Quadro 9).



**Quadro 9 - Cadeia de Valor da Indústria Têxtil.**

Fonte: IEMI, 2006.

Quanto à cadeia de valor da indústria têxtil, os principais setores que fazem parte e suas respectivas atividades são:

- **Fiação**: produção de fios e fibras para serem usadas na indústria têxtil, a partir de matérias-primas naturais como algodão, linho e lã, ou a partir de outros materiais sintéticos ou artificiais como acrílico, viscose, poliamida, *nylon* e outros tantos mais.

- **Tecelagem:** os tecidos são obtidos através do entrelaçamento de conjuntos de fios em ângulos retos para a formação da trama, realizados em um tear. Podem ser divididos em três linhas:
  - *Tecidos pesados:* índigos, brins e roupas profissionais.
  - *Tecidos leves:* para camisaria, popelinas e estampados.
  - *Tecidos para cama, mesa e banho e decoração.*
  
- **Malharia:** No segmento malharia, a técnica consiste na passagem de uma laçada de fio através de outra laçada, conferindo ao tecido de malha maior flexibilidade e elasticidade em relação ao tecido plano obtido na tecelagem. É a técnica de construção de tecidos através do entrelaçamento de um ou mais fios pelo uso de agulhas. Pode ser dividido em dois tipos:
  - *Malharia de trama,* em que os tecidos são obtidos de um único fio que realiza evoluções em diversas agulhas. Usam-se teares circulares (de pequeno e grande diâmetro) e retilíneos. Convencionou-se chamar de “máquinas circulares” o campo de trabalho das agulhas em que a formação do tecido é tubular, e de “máquinas retilíneas”, o campo de trabalho das agulhas em que a formação do tecido é linear.
  - *Malharia de urdume,* em que os tecidos são obtidos a partir das evoluções de diversos fios em diversas agulhas. Na malharia por urdume, encontram-se dois tipos de máquinas: Kettenstul e Raschel. As máquinas do tipo Kettenstul são dedicadas à produção de tecidos lisos para roupas íntimas, tecidos elásticos, forros e veludos. As máquinas do tipo Raschel são voltadas para a produção de tecidos lisos e rendados destinados à produção de toalhas de renda, tecidos para *lingerie* e cortinas.

Os teares circulares são máquinas comuns e de altíssimo rendimento, que podem produzir de 450 a 500 kg de tecidos de malha por dia, enquanto um tear a jato de ar, utilizando fio da mesma espessura, produz 100 kg de tecidos planos/dia. Em contrapartida, os retilíneos são mais avançados tecnologicamente, podendo produzir tecidos de alta qualidade.

Considerando-se que as técnicas para a produção de malhas são muito variadas; empregam tecnologias, equipamentos e matérias-primas muito diferenciados; os tamanhos de empresas e focos são bem antagônicos, será mais coerente avaliar somente a indústria da malha retilínea. Na verdade, as características dos produtos obtidos nas diferentes malharias e o destino dos produtos são bastante diferentes, apesar de estarem de uma maneira genérica no grande grupo Vestuário.

Considerando o modelo das cinco forças de Porter, salientam-se a seguir as dimensões mais relevantes indústria de malhas retilíneas (NEUMANN, 2003):

- Indústria:
  - Malhas retilíneas.
- Novos entrantes:
  - Surgimento de novas fibras sintéticas;
  - Novas tecnologias na confecção de vestuário;
  - Surgimento de novos tecidos.
- Substitutos:
  - Malha circular;
  - Malhas de urdume;
  - Tecidos planos: jeans;
  - Não tecidos;
  - Confecção: algodão e toda a linha de tecidos sintéticos e/ou artificiais (poliamida, poliéster, viscose entre outros);
  - Vestuário de couro;
  - Malhas feitas à mão.
- Poder de negociação dos fornecedores:
  - Moderada concentração de fornecedores;
  - Ameaça a integrarem-se para frente.
- Poder de negociação dos compradores:

- Grande número de pequenos fabricantes e aumento da concentração de grandes atacadistas e varejistas, o que lhes amplia o poder de barganha.

Segundo estudo de 2006, do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), em que utilizam dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2004, existem, no Brasil, 2.869 malharias retilíneas que empregam 35.838 funcionários, o que resulta numa média de 12,5 funcionários por empresa (Tabela 1). Os Estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul representam 91,2% das empresas e 85,8% dos funcionários do setor, com destaque para Minas Gerais com 36,9% das empresas, porém com 15,8% dos funcionários do setor. Segundo o estudo do IPARDES (2006) Monte Sião e Jacutinga, em Minas Gerais, juntas têm 809 empresas e 3.636 funcionários, com uma média de 4,5 funcionários por empresa. Assim essas duas cidades representam um dos principais pólos produtos de malhas retilíneas do país, seguidas da Serra Gaúcha, que possui 517 empresas, que empregam 4.771 funcionários (média de 9,2 funcionários por empresa), e onde se destacam os municípios de Caxias do Sul (71 empresas), Farroupilha (83 empresas) e Nova Petrópolis (71 empresas) (IPARDES, 2006). No Estado de São Paulo, do total de 526 empresas, 176 delas estão localizadas na capital. Em Santa Catarina, as empresas localizam-se principalmente em Brusque, Blumenau, Indaial e Jaraguá do Sul. No Estado do Paraná, do total de 156 empresas do setor, 35 situam-se na cidade de Prudentópolis, que se caracteriza, assim, como principal pólo produtor desse Estado (IPARDES, 2006).

**Tabela 1 - Malharias retilíneas no Brasil.**

Local	Funcionários por Empresa	Estabelecimentos		Funcionários	
		Quantidade	%	Quantidade	%
Minas Gerais	5,3	1.059	36,9	5.661	15,8
São Paulo	15,8	526	18,3	8.288	23,1
Rio Grande do Sul	9,2	517	18,0	4.771	13,3
Santa Catarina	30,2	359	12,5	10.847	30,3
Paraná	7,8	156	5,4	1.198	3,3
Outros Estados	20,1	252	8,8	5.073	14,2
Brasil	12,5	2.869	100,0	35.838	100,0

Fonte: IPARDES (RAIS 2004)

## **2.7 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE MALHARIAS RETILÍNEAS DE NOVA PETRÓPOLIS**

Nova Petrópolis é um pequeno município da Serra Gaúcha, surgido a partir da colonização alemã em 1858, e que foi oficialmente reconhecido como município em 28 de fevereiro de 1955. Tem uma área geográfica total de 292,8 km<sup>2</sup>, e população total em 2006 de 19.513 habitantes (PERFIL ECONÔMICO NOVA PETRÓPOLIS, 2006). O município destaca-se principalmente pela vocação turística, já que pela paisagem serrana, pontos turísticos, opções gastronômicas, hospedagem e o comércio de malhas e vestuário de couro, têm atraído cada vez mais visitantes. Possui um IDH de 0,846 o que a coloca em 10.º lugar no *ranking* gaúcho e 46.º no *ranking* do Brasil (PERFIL ECONÔMICO NOVA PETRÓPOLIS, 2006).

Como atividade econômica industrial, além das malharias, destaca-se a indústria de calçados, de móveis e de laticínios. Das 236 empresas industriais localizadas no município, 81 delas (34,32%) são malharias (PERFIL ECONÔMICO NOVA PETRÓPOLIS, 2006). Já das 440 empresas comerciais, 53 delas (12,05%) são também malharias (PERFIL ECONÔMICO NOVA PETRÓPOLIS, 2006).

O poder público municipal e a ACINP têm usado regularmente o número de aproximadamente 140 malharias totais no município. A ACINP tem atualmente 84 malharias associadas. Do evento Festimalha, participam regularmente 70 malharias como expositoras, mas esse número chegaria a aproximadamente 75, se houvesse mais espaço disponível.

### 3 MÉTODO

Para atender aos objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza exploratória que se utiliza de dados tanto quantitativos quanto qualitativos, compreendendo as dimensões a seguir destacadas:

a) **Levantamento de dados secundários e pesquisa bibliográfica:**

- Definição do setor têxtil como um todo, da indústria de malhas retilíneas, do processo de produção, de termos técnicos e terminologias da área;
- Levantamento da bibliografia sobre aglomerados: artigos, reportagens, livros e estudos, objetivando o entendimento dos conceitos teóricos sobre aglomerados, estratégias coletivas e de cooperação;
- Coleta de dados secundários sobre pequenas e médias empresas, dados secundários do setor têxtil e de malharias retilíneas (fontes usadas: ABIT, ACINP – Departamento de Malharias, FITEMASUL, IEMI e a dissertação de Denise Bordin Roos);

b) **Entrevistas:** Foi desenvolvido um questionário para a realização de entrevistas. O roteiro teve certa flexibilidade para propiciar uma abordagem mais ampla, assim como coleta de questões emergentes, ou seja, o entrevistado teve a liberdade para discorrer sobre temas que achasse relevantes ao estudo. As questões elaboradas durante a entrevista foram baseadas no referencial teórico e nos objetivos desta pesquisa, e aplicadas por meio de visitas pessoais. As entrevistas não foram gravadas visto que grande parte das questões era de perguntas fechadas.

O Quadro 10 apresenta, de forma resumida, as principais perguntas abordadas no questionário, considerando-se o quadro usado no referencial teórico, ou seja, os temas abordados na revisão da bibliografia estão direta ou indiretamente contidos no questionário. O questionário completo encontra-se no Apêndice A.

	TÓPICOS	QUESTÕES ABORDADAS
1. Pequenas e médias empresas e a indústria fragmentada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características das pequenas e médias empresas;</li> <li>• Características das indústrias fragmentadas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações gerais da empresa;</li> <li>• Histórico da empresa;</li> <li>• Dados do entrevistado;</li> <li>• Tipo de empresa.</li> </ul>
2. Aglomerados e distritos industriais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução;</li> <li>• Inter-relações entre empresas;</li> <li>• Caracterização de aglomerados e distritos industriais;</li> <li>• Economias externas;</li> <li>• Ação conjunta;</li> <li>• Confiança e governança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aglomerado de malhas retilíneas de NP: vantagens e desvantagens de estar inserido neste aglomerado.</li> </ul>
3. Estratégias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo, diferenciação e enfoque;</li> <li>• Criação de valor;</li> <li>• Cadeia de valor e sistema de valor;</li> <li>• Inter-relações entre unidades empresariais;</li> <li>• Grupos estratégicos e mobilidade;</li> <li>• Segmentação setorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção: capacidade, produção, linha de produtos e maquinário;</li> <li>• Mão-de-obra: quantidade, qualificação, dificuldades e benefícios;</li> <li>• Cooperação com outras empresas: ocorrência, motivos e importância;</li> <li>• Cooperação com outras instituições: ocorrência, razões e importância;</li> <li>• Subcontratação (subcontratando e subcontratado): ocorrência, motivos, critérios de adoção e fases subcontratadas;</li> <li>• Vendas / mercado: canais de distribuição, concorrência e estratégias de vendas;</li> <li>• Fornecedores: canais de compra, critérios de escolha e consumo ;</li> <li>• Pontos fortes e fracos: indicação dos pontos fortes e fracos do negócio e produto;</li> <li>• Desempenho: resultado econômico e motivos.</li> </ul>
4. Estratégias de cooperação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização;</li> <li>• Teoria dos Jogos;</li> <li>• Dilema do Prisioneiro;</li> <li>• Redes estratégicas;</li> <li>• Verticalizar x subcontratar;</li> <li>• Terceira via;</li> <li>• Custos de Transação;</li> <li>• Cadeia de valor;</li> <li>• Ganhos da cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação com outras empresas;</li> <li>• Cooperação com outras entidades;</li> <li>• Subcontratação / terceirização;</li> <li>• Fases onde se pode cooperar.</li> </ul>
5. Eficiência coletiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação de produtos e processos: fontes, frequência e incentivos.</li> </ul>

**Quadro 10 - Quadro Esquemático da Relação entre Referencial Teórico e Questionário.**

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

c) **População:** A população da pesquisa foi formada pelas malharias retilíneas de Nova Petrópolis que, segundo a ACINP, somam aproximadamente 140

empresas de micro, pequeno e médio porte. O universo das empresas desse aglomerado foi obtido junto a Associação Comercial local (ACINP), e o total de empresas associadas (84 empresas) a essa entidade foi o usado para retirar a amostragem.

- d) **Amostra da pesquisa:** Foram realizadas 34 entrevistas junto aos principais dirigentes dessas empresas, que compreendem todos os portes existentes. Na verdade, essas 34 empresas correspondem a 39 empresas diferentes, ou seja, 39 razões sociais diferentes, já que há empresas entrevistadas que possuem mais de uma razão social. Essa amostra corresponde, portanto, a 46,5% da população (84 empresas associadas). A escolha das empresas foi feita de forma aleatória. As empresas entrevistadas não foram identificadas durante o estudo, ou seja, o nome da empresa não está sendo mencionado devido à solicitação delas próprias e da ACINP. No Apêndice B, estão listadas, em ordem alfabética, as 39 empresas entrevistadas.
- e) **Análise dos dados:** A análise dos dados coletados propiciou o entendimento da atual situação do aglomerado, das práticas de cooperação e de eventuais questões explicitadas pelos entrevistados. Os dados foram tabulados, gerando quadros que possibilitaram uma análise mais aprofundada. As questões qualitativas e eventuais comentários foram transcritas para igualmente propiciar uma melhor compreensão. As respostas foram agrupadas por temas de interesse, e as análises concentradas nas questões mais relevantes aos objetivos do estudo.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados acontece em quatro momentos distintos. A primeira etapa, denominada de análise do perfil do setor, apresenta as informações gerais da empresa como ano de fundação, produção (capacidade e produção efetiva), maquinário disponível, número de funcionários empregados e dificuldades na contratação de pessoal.

O segundo grupo de análises aborda principalmente questões estratégicas, englobando pontos relativos a mercados, a canais de distribuição, à marca, à concorrência, a coleções, a feiras, a linhas de produto, a canais de compras, a fontes de informação para inovação, a indicadores de desempenho e a pontos fortes e fracos. Esse grupo de considerações denomina-se análise das estratégias.

A terceira parte engloba questões relacionadas à cooperação com outras empresas e entidades, a motivos, à importância, aos principais problemas e sugestões, assim como à terceirização e à subcontratação de atividades e à importância do aglomerado de malhas retilíneas de Nova Petrópolis. Essa parte denomina-se análise da cooperação.

Finalmente, a quarta e última parte utiliza-se dos três itens anteriores para fazer uma análise mais aprofundada e ampla, considerando métodos estatísticos complementares como a análise de *cluster*. Em resumo, as três partes anteriores utilizam-se mais especificamente de questões elaboradas no questionário e discutidas durante a entrevista. Esta última parte é um diagnóstico mais denso dos resultados observados, e denomina-se análise geral.

#### 4.1 ANÁLISE DO PERFIL DO SETOR

O setor de malharias retilíneas de Nova Petrópolis é composto aproximadamente por 140 empresas; dessas, 84 são associadas a ACINP, e 70 participam anualmente do Festimalha, que ocorre durante o mês de maio. O universo de malharias a ser considerado para este trabalho foi exatamente o das associadas à entidade mencionada. Assim, das 84 empresas foram entrevistadas 39, escolhidas de forma aleatória. Porém como há empresas que possuem mais de uma razão social, essas 39 representam somente 34 fábricas entrevistadas. Todas as análises que seguem consideram, portanto, 34 unidades fabris.

Considerando o ano de fundação das empresas entrevistadas (Tabela 2), pode-se dizer que aproximadamente metade delas (52,9%) foi criada entre 1986 e 1995. As restantes foram fundadas em períodos anteriores e posteriores ao mencionado, não havendo momentos de maior importância a serem considerados. A idade média das empresas é de 15,7 anos, demonstrando estarem no mercado há um período relativamente longo. O surgimento das primeiras malharias na cidade como empresas legalmente constituídas data do início da década de 1970. Antes disso, essa atividade era exercida de forma mais artesanal e informal.

**Tabela 2 - Ano de fundação das empresas.**

ANO DE FUNDAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS	%
1971 a 1975	2	5,9%
1976 a 1980	1	2,9%
1981 a 1985	4	11,8%
1986 a 1990	10	29,4%
1991 a 1995	8	23,5%
1996 a 2000	6	17,6%
2001 a 2006	3	8,8%
Média de idade	15,7 anos	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A capacidade produtiva instalada total das 34 empresas entrevistadas é de 65.990 peças mensais (Tabela 3), o que representa uma média por empresa de 1.941 peças/mês. Aproximadamente 38% delas são de pequeno porte, ou seja, com capacidade máxima para 500 peças/mês. Outras 14 empresas (41,2% das empresas) têm capacidade entre 1.000 e 4.000

mil peças/mês. Somente quatro empresas (11,7% das empresas) têm capacidade instalada superior a 4 mil peças/mês.

**Tabela 3 - Capacidade instalada.**

<b>CAPACIDADE INSTALADA (PEÇAS POR MÊS)</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Até 500	13	38,2%
501 a 1000	3	8,8%
1001 a 2000	7	20,6%
2001 a 4000	7	20,6%
4001 a 6000	1	2,9%
6001 a 8000	2	5,9%
8001 a 10000	1	2,9%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>
Média da capacidade instalada	1.941 peças/ mês	-
Capacidade total instalada	65.990 peças/ mês	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A capacidade instalada total das 34 empresas é de 65.990 peças, porém a produção real mensal é de 43.990 peças, resultando no uso de 66,7% da capacidade instalada (Tabela 4). Metade das empresas entrevistadas produz até 500 peças/mês. Outras sete empresas (20,6% do total) têm produção entre 500 e 1.000 mil/mês. Somente três empresas (8,8%) têm produção superior a 4 mil peças mensais. A média geral de produção mensal por empresa é de 1.294 peças. Essa ociosidade produtiva deve-se principalmente por as empresas terem uma sazonalidade bastante grande nas vendas, devido ao produto ainda estar muito focado para o inverno. Se considerarmos, por exemplo, um valor médio por peça produzida na faixa de R\$ 45,00, chegaríamos à conclusão de que essas 34 empresas faturam juntas anualmente em torno de R\$ 24 milhões, ou seja, em redor de R\$ 700 mil por empresa. Esse valor é apenas aproximado, visto que, em cada empresa, pode haver grandes diferenças nos valores das peças vendidas, devido ao segmento em que atuam e às estratégias empregadas.

**Tabela 4 - Produção mensal.**

PRODUÇÃO (PEÇAS POR MÊS)	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Até 500	17	50,0%
501 a 1.000	7	20,6%
1.001 a 2.000	3	8,8%
2.001 a 4.000	1	2,9%
4.001 a 6.000	2	5,9%
6.001 a 8.000	1	2,9%
8001 a 10000	0	0,0%
Média da produção	1.294 peças/ mês	-
Total da produção	43.990	-
Uso da capacidade instalada	66,7%	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

O maquinário disponível nas 34 empresas pode ser visto na Tabela 5. As máquinas de tecer são as mais importantes no processo produtivo, e estão divididas em três gerações distintas: de tecer manual, motorizadas e eletrônicas. As máquinas de tecer eletrônicas são as mais avançadas tecnologicamente. Oriundas do exterior, essas máquinas necessitam de um investimento relativamente maior comparadas às demais máquinas e equipamentos usados nas malharias. Nas 34 empresas, existem 42 máquinas de tecer eletrônicas, e 28 delas estão concentradas em somente seis empresas. Já as máquinas de tecer motorizadas são mais freqüentes, e estão presentes em 32 empresas (a média aproximada é de quatro máquinas por empresa). Em relação ao processo de vaporização das peças, 18 empresas usam a mesa de passar (elétrica ou a caldeira de gás), e o restante delas utiliza o ferro elétrico. Já no recorte, 17 empresas utilizam a máquina de cortar, enquanto o restante usa o recorte manual com tesoura. As máquinas de tecer eletrônicas custam entre US\$ 80 e 150 mil, enquanto as demais máquinas custam no máximo R\$ 30 a 40 mil (máquinas de tecer motorizadas). Máquinas de costura reta e *overlock* têm custo médio de R\$ 1,5 a 3 mil, enquanto remalhadeiras e galoneiras têm preço aproximado de R\$ 10 mil.

**Tabela 5 - Maquinário.**

<b>MÁQUINA</b>	<b>QUANTIDADE TOTAL</b>	<b>MÉDIA POR EMPRESA</b>
Máquina de tecer manual	31	0,91
Máquina de tecer motorizada	134	3,94
Máquina de tecer eletrônica	42	1,24
Parafinadeiras	49	1,44
Mesa de passar	18	0,53
Recorte elétrico	17	0,50
<i>Overlock</i>	76	2,24
Costura reta	62	1,82
Galoneira	20	0,59
Remalhadeira	45	1,32
Computadores	51	1,50
Caseadeira	17	0,50
Traveti	8	0,24
Bordadeira	3	0,09
Cardadeira	5	0,15
Botoneira	1	0,03

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

As 34 empresas empregam o total de 390 pessoas (Tabela 6). Dessas 7,2% são homens; 75,4% mulheres, e 17,4% familiares. Os familiares são os próprios proprietários e membros da família que também se dedicam ao negócio. A média de pessoas empregadas pelas empresas é de 11,47.

**Tabela 6 - Número de funcionários.**

<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>POR EMPRESA</b>
Mulheres	294	75,4%	8,65
Familiares	68	17,4%	2,00
Homens	28	7,2%	0,82
TOTAL	390	100,0%	11,47

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Se analisarmos o porte das empresas considerando o número de funcionários (Tabela 7), será possível perceber que 53% das empresas (18 empresas) empregam até seis funcionários no máximo. Outras nove empresas (26,5%) empregam entre 11 e 20

funcionários, e somente três empregam mais de 30 funcionários. Porém, se adotarmos o conceito de classificação do SEBRAE para a indústria, que diz que microempresas empregam até 19 empregados e pequenas empresas empregam de 20 a 99 empregados, teremos que 31 empresas podem ser classificadas por microempresas e as três restantes, como empresas de pequeno porte. Esse conceito adotado pelo SEBRAE não abrange somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas. Isso significa inclusive que, mesmo não tendo funcionários registrados, uma empresa pode ser considerada como micro desde que os proprietários exerçam alguma função dentro da empresa.

**Tabela 7 - Porte das empresas considerando o número de funcionários.**

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
1 a 3 funcionários	9	26,5%
4 a 6 funcionários	9	26,5%
7 a 9 funcionários	4	11,8%
10 a 19 funcionários	9	26,5%
20 a 29 funcionários	0	0,0%
30 a 39 funcionários	0	0,0%
40 a 49 funcionários	3	8,8%
TOTAL	34	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Do total de 390 funcionários, aproximadamente 70% deles atuam na produção, e 20%, nas lojas que essas empresas possuem (Tabela 8). O restante deles atua na área administrativa e/ou escritório.

**Tabela 8 - Número de funcionários por atividades.**

ATIVIDADES	QUANTIDADE	PERCENTUAL	POR EMPRESA
Produção	271	69,5%	7,97
Lojas	78	20,0%	2,29
Administração / escritório	41	10,5%	1,21
TOTAL	390	100,0%	11,47

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Em relação à contratação de mão-de-obra qualificada (Tabela 9), aproximadamente  $\frac{2}{3}$  das empresas mencionaram terem dificuldades nesse sentido.

**Tabela 9 - Dificuldades na contratação de mão-de-obra qualificada.**

RESPOSTAS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Sim	22	64,8%
Não	10	29,4%
Não responderam	2	5,9%
TOTAL	34	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Considerando as maiores dificuldades na contratação de novos funcionários (Tabela 10), 20 empresas (58,9%) argumentaram que as maiores dificuldades estavam na falta de qualificação e falta de experiência. Outro problema é a distância para a locomoção, mencionados por 17 empresas (50% das empresas). Sete empresas (20,6%) responderam que falta de infra-estrutura adequada também dificultava a contratação de novos funcionários. Oito empresas (23,5%) não responderam a essa questão.

**Tabela 10 - Maiores dificuldades na contratação de novos funcionários.**

DIFICULDADES NA CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Falta de qualificação	20	58,9%
Falta de experiência	20	58,9%
Distância para locomoção	17	50,0%
Não responderam	8	23,5%
Infra-estrutura: creche, refeitório...	7	20,6%
Benefícios (assistência médica, por exemplo)	3	8,8%
Salário	1	2,9%
Outros: falta de interesse	1	2,9%
Idade	0	0%
TOTAL	77	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Já as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas com os funcionários (Tabela 11) relacionam-se a pouca qualificação (29,4%) e a questões relacionadas ao comportamento e ao relacionamento dos funcionários (17,7%). Dezesete empresas (50%) não responderam à pergunta.

**Tabela 11 - Maiores dificuldades que a empresa enfrenta com os funcionários.**

<b>DIFICULDADES COM FUNCIONÁRIOS</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Não responderam	17	50,0%
Pouca qualificação	10	29,4%
Comportamento / relacionamento	6	17,7%
Outros. Quais? Falta de interesse	3	8,8%
Outros. Quais? Não tem	3	8,8%
Falta ao trabalho	1	2,9%
Alta rotatividade	1	2,9%
Outros. Quais? Falta de pró-atividade	1	2,9%
Salários	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>-</b>

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

## **4.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS**

Avaliando a linha de produtos confeccionados pelas empresas (Tabela 12), a média simples obtida com as respostas foi de 33,7% para a linha masculina, 52,9% para a linha feminina e 13,4% para a linha infantil. Porém, se usarmos os percentuais fornecidos pelas empresas e multiplicarmos-os pela produção de cada uma, obteremos um resultado bastante distinto devido às grandes diferenças dos portes dessas empresas (média ponderada). A produção da linha masculina real é de 9.822 peças, ou seja, 22,3% do total (era de 33,7%). Já a produção da linha feminina é de 28.101 peças, o que equivale a 63,9% do total (era de 52,7%), ou seja, praticamente  $\frac{2}{3}$  do total produzido são de malhas para o público feminino. A linha infantil permaneceu praticamente inalterada, e corresponde a 13,8% do total (era de 13,4%), totalizando 6.067 peças.

Segundo Jones (2005), a moda ou segmento feminino representa aproximadamente 57% da participação do mercado. A autora afirma que esse mercado é mais concorrido, exigindo resposta mais rápida, ou seja, uma visão mais *just in time* devido à velocidade que novos produtos e modas entram no mercado. A moda masculina representa aproximadamente 24% do mercado (Jones, 2005), e esse setor vem passando por mudanças dramáticas, e está em expansão. A autora complementa, dizendo que os homens estão comprando mais produtos de moda com características de roupas casuais e confortáveis. O segmento infantil representa



19% do mercado e é delimitado por faixas de idade e tamanho, e as crianças ganham consciência da moda cada vez mais cedo (Jones, 2005). Considerando os dados apresentados com o total de peças produzidas por segmento nas 34 empresas pesquisadas, percebemos que elas estão um pouco acima da participação no segmento feminino (aproximadamente 7% acima) e abaixo no segmento infantil (aproximadamente 5%). Já a participação no segmento masculino está muito próxima.

**Tabela 12 - Linha de produtos produzidos.**

SEGMENTO	MÉDIA % RELATIVA	QUANTIDADE DE PEÇAS	MÉDIA PEÇAS POR EMPRESA	% DO TOTAL DE PEÇAS
Feminino	52,9%	28.101	827	63,9%
Masculino	33,7%	9.822	289	22,3%
Infantil	13,4%	6.067	178	13,8%
TOTAL	100%	43.990	1.294	100%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A produção por coleção (Tabela 13), se considerados os percentuais fornecidos pelas empresas, é de 82,1% para o outono-inverno e 17,9% para primavera-verão. Porém transformando os percentuais de cada empresa em quantidade real de peças, tomando como base a produção de cada uma, obteremos uma sensível redução dos produtos para outono-inverno de 82,1% para 75,0%. Isso quer dizer que as empresas de maior porte tendem a produzir relativamente menos produtos de outono-inverno do que as empresas de pequeno porte. As empresas de pequeno porte estão mais focadas na produção de produtos de outono-inverno, enquanto as de maior porte tendem a ter mais diversificação. Resumidamente,  $\frac{3}{4}$  da produção são de produtos para outono-inverno e o  $\frac{1}{4}$  restante, para primavera-verão.

**Tabela 13 - Produção por coleção.**

COLEÇÃO	MÉDIA % RELATIVA	QUANTIDADE DE PEÇAS	MÉDIA PEÇAS POR EMPRESA	% DO TOTAL DE PEÇAS
Outono-inverno	82,1%	32.980	970	75,0%
Primavera-verão	17,9%	11.010	324	25,0%
TOTAL	100%	43.990	1.294	100%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Com relação ao destino das vendas, 25 empresas atuam tanto no atacado quanto no varejo; oito atuam somente no varejo, e uma somente no atacado. Se analisarmos os percentuais informados pelas empresas em relação aos destinos das vendas (Tabela 14), constataremos que 28% da comercialização destina-se ao atacado e 72% ao varejo. No entanto, se analisarmos as quantidades de peças, a proporção do vendido no atacado aumenta de 28% para 38,1%, já que as empresas de maior produção tendem a vender mais para atacado do que as de menor porte.

**Tabela 14 - Destino das vendas.**

DESTINO DAS VENDAS	%	QUANTIDADE PEÇAS	%	QUANTIDADE POR EMPRESA
Varejo	72,0%	27.243	61,9%	801
Atacado	28,0%	16.747	38,1%	493
TOTAL	100,0%	43.990	100,0%	1.294

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Considerando as 26 empresas que trabalham no atacado, podemos perceber que o principal destino da mercadoria são os Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina (Tabela 15). Analisando os percentuais fornecidos pelas empresas entrevistadas, aproximadamente  $\frac{2}{3}$  das vendas têm por destino o próprio Estado, e quase 15% é vendido para Santa Catarina. Os 20% restantes estão dispersos pelos demais destinos com maior destaque para os Estados do Paraná e de São Paulo. Todavia, se utilizarmos as quantidades reais (multiplicação dos percentuais do destino das vendas de cada empresa pela produção da mesma), obteremos resultados distintos. A participação gaúcha cai sensivelmente de 66,5 para 41,0%. Já a participação dos demais destinos aumenta para 27,6%, no caso de Santa Catarina; 13,7%, para o Paraná; e 13,2% para São Paulo. Isso se justifica pelo fato de as empresas de maior porte atuarem com maior força nesses Estados, enquanto as de menor porte estarem mais concentradas no próprio Estado. Somente 1,3% das vendas do atacado têm como destino o mercado externo.

**Tabela 15 - Destino das vendas atacado.**

DESTINO	%	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE POR EMPRESA
Rio Grande do Sul	66,5%	6.863	41,0%	264
Santa Catarina	14,5%	4.617	27,6%	178
Paraná	8,5%	2.292	13,7%	88
São Paulo	7,1%	2.210	13,2%	85
Restante do Brasil	3,2%	549	3,3%	21
Exterior	0,2%	216	1,3%	8
TOTAL	100,0%	16.747	100,0%	644

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

O foco principal de atuação das empresas, como foi visto, é o varejo, e, se analisarmos os números de lojas próprias por empresa (Tabela 16), veremos que somente seis delas (17,6%) não possuem ponto de venda próprio. Aproximadamente 56% das empresas possuem uma ou duas lojas próprias. Se fizermos uma média, obteremos 1,8 lojas por empresa. Essa média razoavelmente alta de lojas por empresa demonstra a estratégia que as empresas têm usado ao investir nos pontos de venda próprios. Essa estratégia pode estar sendo usada para agregar valor ao produto, assim como para melhorar a imagem da empresa. De certa forma, isso pode ser explicado também pelo fato de a cidade ser turística, favorecendo, assim, a atração de turistas em busca de mercadorias típicas da região.

**Tabela 16 - Lojas próprias.**

NÚMERO DE LOJAS	NÚMERO DE LOJAS POR EMPRESA	%
0	6	17,6%
1	8	23,5%
2	11	32,3%
3	6	17,6%
4	2	5,9%
5	1	2,9%
TOTAL	61	100,0%
Média	1,8	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Analisando o número de representantes de vendas (Tabela 17), verificamos que 25 empresas (73,5%) não os possuem. As demais nove empresas possuem um total de 22

representantes, sendo que seis empresas possuem somente um representante. Nesse sentido, duas empresas possuem, portanto, 14 representantes.

**Tabela 17 - Quantidade de representantes.**

<b>NÚMERO DE REPRESENTANTES</b>	<b>QUANTIDADE DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
0	25	73,5%
1	6	17,6%
2	1	2,9%
3 ou mais	2	5,9%
Total de representantes	22	100%
Média	0,65	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Levando em consideração o tipo de estabelecimento atendido no atacado, podemos verificar que as butiques de pequeno porte têm sido o principal destino, atingindo 35,7% do total das vendas mensais (Tabela 18). Seguem como destinos, em ordem de importância, lojas populares de pequeno porte (27,5%), sacoleiras (19,4%) e redes de lojas (13,3%). Porém, se analisarmos as quantidades reais de peças por destino, veremos que há uma diferença considerável. Butiques aumentam sua representatividade para 50%. As redes de lojas passam a ocupar o segundo lugar com 20,1%, seguidas das lojas populares de pequeno porte (12,8%) e sacoleiras (10,1%). Isso pode ser explicado pelo fato de as empresas de maior porte concentrarem as suas vendas no atacado para butiques e redes de lojas, enquanto as empresas de pequeno porte estarem mais concentradas em sacoleiras e lojas populares de pequeno porte. Essa questão foi respondida por apenas 23 empresas, já que as demais não atuam no atacado.

**Tabela 18 - Destino das vendas do atacado.**

DESTINO DAS VENDAS POR ATACADO	%	QUANTIDADE PEÇAS	%	QUANTIDADE POR EMPRESA
Butiques de pequeno porte	35,7%	8.369	50,0%	364
Lojas populares de pequeno porte	27,5%	2.149	12,8%	93
Sacoleiras	19,4%	1.699	10,1%	74
Redes de lojas	13,3%	3.360	20,1%	146
Outros	2,8%	390	2,3%	17
Magazines	1,3%	680	4,1%	30
TOTAL	100,0%	16.747	100,0%	644

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Se efetuarmos a mesma análise do destino final da mercadoria, porém observando agora o varejo, será possível perceber que o destino principal está nos clientes da Grande Porto Alegre e demais regiões do Estado, excluindo a Serra Gaúcha. Esse destino responde por pouco mais de 50% das vendas no varejo. Em segundo lugar, estão os clientes de outros Estados (23,8% das respostas ou 28,9% da quantidade real), seguidos por clientes da região e, finalmente, da cidade. Essa questão foi respondida por 33 empresas que atuam no varejo.

**Tabela 19 - Principal destino das vendas do varejo.**

DESTINO DAS VENDAS DO VAREJO	%	QUANTIDADE PEÇAS	%	QUANTIDADE POR EMPRESA
Clientes da cidade	6,0%	1.203	4,4%	36
Clientes da região	14,6%	3.659	13,4%	111
Clientes do estado	55,6%	14.515	53,3%	440
Clientes de outros estados	23,8%	7.866	28,9%	238
TOTAL	100,0%	27.243	100,0%	825

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A participação em feiras, tanto no atacado quanto no varejo, tem sido uma das estratégias mencionadas nas entrevistas. Boa parte dos entrevistados afirmou que está buscando uma maior participação em feiras para aumentar as vendas, ou compensar as vendas perdidas no atacado ou no varejo das lojas próprias. Se considerarmos que somente uma empresa entre as entrevistadas não participa do Festimalha, verificamos que as 34 empresas participam de outras 84 feiras resultando numa média de 2,5 feiras por empresa (Tabela 20).

Vinte empresas participam somente de uma feira (a própria Festimalha), 10 empresas participam de duas a seis feiras por ano, e quatro empresas participam em sete ou mais feiras. A média geral na participação por empresa é de 3,4 feiras por ano.

**Tabela 20 - Participação em feiras (anual).**

<b>NÚMERO DE FEIRAS PARTICIPANTES</b>	<b>QUANTIDADE DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
1	20	58,9%
2	5	14,7%
3	3	8,8%
4 a 6	2	5,9%
7 ou mais	4	11,8%
Total de feiras	117	100%
Média com Festimalha (117/34)	3,4	-
Média sem Festimalha (84/34)	2,5	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Se verificarmos a utilização da marca (Tabela 21), veremos que 30 empresas (88,2%) usam somente marca própria e as quatro restantes (11,8%) usam a marca própria em conjunto com marca de terceiros. Porém a representatividade das peças produzidas com marca de terceiros é muito pequena, se considerado o total produzido pelas 34 empresas: somente 0,6% do total (Tabela 22).

**Tabela 21 - Uso de marca própria ou de terceiros.**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Somente marca própria	30	88,2%
Marca própria + marca de terceiros	4	11,8%
TOTAL	34	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

**Tabela 22 - Quantidade de peças com marca própria ou de terceiros.**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>%</b>	<b>QUANTIDADE DE PEÇAS</b>	<b>%</b>	<b>QUANTIDADE POR EMPRESA</b>
Marca própria	99,3%	43.733	99,4%	1286
Marca de terceiros	0,7%	257	0,6%	8
TOTAL	100%	43.990	100%	1294

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A quantidade de coleções desenvolvidas por ano pode ser visualizada na Tabela 23. Praticamente metade delas produz uma coleção por ano, e a outra metade produz duas por ano. Somente uma empresa produz três coleções por ano, e outra produz quatro coleções anuais. Poderíamos dizer que quase metade das empresas dedica-se única e exclusivamente a produzir produtos para o inverno, aumentando, dessa forma, a sua dependência desse período de vendas. A forte sazonalidade pode ser explicada também pela opção estratégica de obterem as suas receitas somente a partir de uma coleção anual, a de inverno. Essa questão foi respondida por 33 empresas.

**Tabela 23 - Quantidade de coleções desenvolvidas por ano.**

QUANTIDADE COLEÇÕES/ANO	NÚMERO DE EMPRESAS	%
1	15	45,5%
2	16	48,5%
3	1	3,0%
4	1	3,0%
Total de coleções	54	100%
Média	1,6	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Uma das questões feita aos entrevistados foi sobre quem consideram ser seus principais concorrentes (Tabela 24). Aproximadamente 41% das respostas indicaram que consideram os fabricantes locais ou de cidades próximas como seus principais concorrentes. Como cidades próximas entendemos os fabricantes de Caxias do Sul, Farroupilha e/ou Gramado. Em terceiro lugar, estão os fabricantes de outros países com 26,5%, principalmente malhas originárias da China. Em quarto e último lugar, estão os fabricantes de outras regiões com 17,6% (engloba principalmente as cidades de Monte Sião e Jacutinga, no sul do Estado de Minas Gerais). Essa questão foi respondida por todas as 34 empresas, e o entrevistado podia escolher mais de uma opção.

A percepção de boa parte das empresas, 41,2% para sermos mais exatos, em considerar os fabricantes locais como seus principais concorrentes pode ser um fator a dificultar qualquer tipo de entrosamento e de relacionamento maior entre elas. Uma consciência maior de que os concorrentes principais sejam fabricantes fora do aglomerado poderia propiciar um maior senso de unidade.

**Tabela 24 - Principais concorrentes, considerando a localização.**

<b>LOCALIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Fabricantes locais	14	41,2%
Fabricantes de cidades próximas	14	41,2%
Fabricantes de outras regiões	6	17,6%
Fabricantes de outros países	9	26,5%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Se considerarmos a mesma pergunta, trocando o aspecto localização dos principais concorrentes pelo aspecto porte da empresa concorrente (Tabela 25), as 34 empresas entrevistadas responderam que acreditam que elas seriam empresas médias (44,2%), pequenas empresas (41,2%), grandes empresas (26,5%) e microempresas (14,7%).

**Tabela 25 - Principais concorrentes, considerando o porte.**

<b>PORTE DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
Médias empresas	15	44,2%
Pequenas empresas	14	41,2%
Grandes empresas	9	26,5%
Microempresas	5	14,7%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Em relação às estratégias competitivas, foi solicitado aos entrevistados que colocassem em ordem de importância oito critérios que acreditassem ser seus principais diferenciais para competir (Tabela 26). Assim o número um seria o mais importante, o número dois o segundo mais importante e assim sucessivamente. O critério mais importante apontado foi a Qualidade, que obteve média de 1,85 e mediana 2. Em segundo lugar, ficou a Diferenciação de Produtos, com média 2,68 e mediana 3. O seguinte foi o Preço, com média 3,79 e mediana 4, porém com um desvio padrão bastante alto, sugerindo uma maior dispersão das respostas dadas. Muito próximo ao preço, ficou o critério Novos Estilos, com média de 3,91 e mediana 4. O Atendimento ao Cliente também aparece próximo a Preço e Novos Estilos, com média e mediana 4,00. Marca, Rede de Lojas e Velocidade na Entrega, e Pontualidade de Entrega apareceram nos três últimos lugares, bastante distantes dos demais.



Uma das justificativas possíveis seriam os baixos investimentos em marca, assim como o fato de grande parte das empresas estar focada no varejo, o que representaria pequena importância no critério Velocidade na Entrega e Pontualidade de Entrega, por estar mais voltado ao atacado e a pedidos realizados via representantes. A baixa importância do critério Rede de Lojas pode estar associado ao número razoavelmente pequeno de empresas (nove empresas) com três ou mais lojas.

**Tabela 26 - Principal diferencial para a competição em ordem de importância.**

CRITÉRIOS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Qualidade	1,85	2	1,10
Diferenciação de Produtos	2,68	3	1,49
Preço	3,79	4	2,10
Novos Estilos	3,91	4	1,52
Atendimento ao Cliente	4,00	4	1,52
Marca	5,85	6	1,33
Rede de Lojas	6,82	7	1,19
Velocidade na Entrega e Pontualidade de Entrega	7,00	7,5	1,26

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Considerando as possíveis dificuldades das empresas na comercialização dos seus produtos, foi solicitado aos entrevistados que colocassem em ordem de importância essas questões (Tabela 27). Como principal dificuldade apontada está o Clima, com média de 2,09 e mediana 2, seguido da Sazonalidade dos negócios cuja média atingiu 3,09 e a mediana 3. O Preço dos produtos vendidos está na terceira posição, com 3,50 e mediana 4, seguido de perto pela Alta Concorrência. *Design* do produto (média 4,44 e mediana 5) e Produtos substitutos (média 4,65 e mediana 5) apareceram nas duas últimas colocações. Isso demonstra, de certa forma, que as dificuldades na comercialização talvez não estejam relacionadas ao tipo/*design* de produto que estejam desenvolvendo ou à concorrência de produtos substitutos com *jeans*, confecção, tecidos planos ou couro. Apesar de estarem no ramo do vestuário, os empresários não enxergam os produtos substitutos como empecilhos à comercialização. Dois entrevistados mencionaram também a inadimplência e a situação financeira geral do mercado como problemáticos na hora da comercialização. Esses dois tópicos não constavam no questionário original e, portanto, não estão fazendo parte da análise estatística para não comprometer os resultados.

**Tabela 27 - Principais dificuldades na comercialização em ordem de importância.**

<b>DIFICULDADES</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Clima	2,09	2	1,19
Sazonalidade	3,09	3	1,66
Preços	3,50	4	1,67
Alta Concorrência	3,76	4	1,23
Modelagem / coleção / <i>design</i> do produto	4,44	5	1,42
Produtos Substitutos	4,65	5	1,87

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A representatividade das vendas no Festimalha sobre o faturamento anual das 34 empresas (Tabela 28) demonstra certa dependência deste evento. Em quase  $\frac{1}{3}$  das empresas (11 empresas que representam 32,4% delas), 41% ou mais do seu faturamento anual advém do Festimalha. Em dez empresas (29,4% delas), a representatividade do evento está entre 21 e 40% do faturamento. Para 13 empresas (38,2% das empresas), o Festimalha representa até 20% do faturamento anual. Na média, 30,75% das vendas das empresas dependem do Festimalha, e o desvio padrão encontrado foi de 21,54. Essa média e desvio padrão foram calculados, considerando os percentuais de representatividade do faturamento no Festimalha de cada empresa, ou seja, não contemplando, nesse caso, o porte das empresas. Assim, considerando um desvio padrão de 21,54, aproximadamente 68% das empresas entrevistadas faturam no Festimalha entre 9,21 e 52,29% de sua receita anual. Das 34 empresas entrevistadas, somente uma não participa do Festimalha, porém foi incluída na análise já que a sua dependência do evento será zero.

**Tabela 28 - Representatividade das vendas no Festimalha sobre o faturamento anual (em %).**

<b>FATURAMENTO</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
0 a 10%	8	23,5%
11 a 20%	5	14,7%
21 a 30%	7	20,6%
31 a 40%	3	8,8%
41 a 50%	7	20,6%
51 a 60%	2	5,9%
Mais de 60%	2	5,9%
Média	30,75%	-
Desvio padrão	21,54	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Se continuarmos levando em consideração a importância das vendas no Festimalha, porém avaliando as vendas em peças, a representatividade do evento cai drasticamente devido a uma série de motivos. Essa nova análise da representatividade do evento foi realizada, usando os percentuais das vendas de cada empresa no Festimalha, multiplicado pela produção de cada uma delas. Assim, obteremos uma análise mais apurada da real importância do evento sobre o faturamento das empresas. Os principais motivos dessa queda acentuada estão no fato de que o evento é muito mais importante para as empresas de pequeno porte, e esse novo cálculo elimina o viés do porte das mesmas. O Festimalha, muitas vezes, é um dos únicos ou poucos canais de vendas das empresas de pequeno porte. Assim a representatividade passa dos 30,75% (Tabela 28) para 11,5% (Tabela 29). Outro motivo dessa queda está no fato de que uma das 34 empresas entrevistadas não participa do evento, e é uma das maiores em termos de produção. As vendas em peças dessa análise consideram 33 empresas, já que uma delas está com a produção temporariamente suspensa, e, por isso, não disponibilizou dados para os cálculos necessários. As vendas totais das 33 empresas no Festimalha são de aproximadamente 61 mil peças, o que dá uma média de vendas de 1.842 peças por empresa, com desvio padrão de 1.264, ou seja, há uma grande dispersão das vendas nesse evento. Doze empresas vendem em média 741 peças; dez empresas vendem em média 1.526 peças; quatro empresas vendem em média 2.379 peças; cinco empresas vendem em média 3.445 peças; e duas vendem em média 4.950 peças.

**Tabela 29 - Representatividade das vendas no Festimalha sobre o faturamento anual (em peças).**

VENDAS NO FESTIMALHA	NÚMERO DE EMPRESAS	QUANT. PÇS	MÉDIA
Até 1000 peças	12	8.895	741
1001 a 2000 peças	10	15.257	1.526
2001 a 3000 peças	4	9.516	2.379
3001 a 4000 peças	5	17.226	3.445
Mais de 4000 peças	2	9.900	4.950
TOTAL	33	60.794	1.842
Desvio padrão	-	-	1.264
Produção anual	-	527.880	-
Representatividade do evento sobre as vendas anuais			11,5%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A representatividade das vendas do mês de maio sobre o faturamento anual (Tabela 30) demonstra uma grande dependência desse período. Os principais motivos são o início do

inverno e a importância das vendas realizadas no Festimalha. Aproximadamente 46% das vendas anuais são realizadas nesse mês, e o desvio padrão foi de 19,50. Essa média foi obtida pelos percentuais informados por cada empresa, ou seja, qual a percentagem de vendas de cada empresa que advém do mês de maio. Para 13 empresas (38,2% das empresas), o mês de maio representa mais da metade das vendas anuais. Para outras 11 empresas (32,4% das empresas) esse mês representa entre 31 e 50% do faturamento anual. Dez empresas (29,4% do total) vendem, no mês de maio, entre 11 e 30% do faturamento anual. Todas as 34 empresas responderam essa questão.

**Tabela 30 - Representatividade das vendas do mês de maio sobre o faturamento anual (em %).**

VENDAS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
0 a 10%	0	0,0%
11 a 20%	4	11,8%
21 a 30%	6	17,6%
31 a 40%	7	20,6%
41 a 50%	4	11,8%
51 a 60%	7	20,6%
Mais de 60%	6	17,6%
Média	46,21%	-
Desvio padrão	19,50	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A representatividade das vendas em peças no mês de maio sobre as vendas anuais pode ser visualizada na Tabela 31. Essa representatividade foi obtida calculando-se os percentuais das vendas do mês de maio sobre a produção anual de cada empresa. Na Tabela 30, a representatividade encontrada foi de 46,21% e, nesse novo cálculo, a importância de maio caiu para 30,72%. Essa queda foi menor do que a encontrada na análise da importância do Festimalha devido ao fato do porte da empresa ser menos representativa nesse caso, se comparado a questão anterior. Porém ainda permanece forte a influência das vendas no Festimalha para as pequenas empresas, o que contribui para essa distorção dos valores em percentuais e em peças. As vendas no mês de maio totalizam aproximadamente 162 mil peças, com média de 4.918 peças por empresa e desvio padrão de 4.698 devido às grandes diferenças de vendas entre as empresas. Num extremo, há duas empresas que vendem a média de 627 peças no mês de maio, e, em outro extremo, nove empresas que venderam em média

12.329 peças. Consideramos 33 empresas nessa análise devido à questão já mencionada anteriormente.

**Tabela 31 - Representatividade das vendas do mês de maio sobre o faturamento anual (em peças).**

QUANTIDADE DE PEÇAS	NÚMERO DE EMPRESAS	QUANTIDADE DE PEÇAS	MÉDIA
Até 1000 peças	2	1.254	627
1001 a 2000 peças	12	18.468	1.539
2001 a 3000 peças	3	7.320	2.440
3001 a 4000 peças	3	10.074	3.358
4001 a 6000 peças	5	26.424	5.285
Mais de 6000 peças	8	98.628	12.329
TOTAL	33	162.168	4.914
Desvio padrão	-	-	4.698
Produção anual	-	527.880	-
Representatividade de maio sobre as vendas anuais			30,72%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Na questão dos melhores meses de vendas para as empresas (Tabela 32), foi solicitado a cada empresa mencionar três ou quatro meses com essas características. Todas as 34 empresas responderam a essa pergunta, e os resultados encontrados demonstram uma grande sazonalidade das vendas nos meses de abril a julho. Março e dezembro aparecem bastante atrás.

**Tabela 32 - Melhores meses de vendas.**

MESES	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Janeiro	3	8,8%
Fevereiro	3	8,8%
Março	4	11,8%
Abril	17	50,0%
Maio	33	97,1%
Junho	29	85,3%
Julho	22	64,7%
Agosto	2	5,9%
Setembro	0	0,0%
Outubro	0	0,0%
Novembro	1	2,9%
Dezembro	6	17,6%
TOTAL	120	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A análise dos piores meses para venda (Tabela 33) seguiu a mesma metodologia apresentada anteriormente na questão dos melhores meses para vendas. Nessa questão, 32 empresas foram consideradas, já que duas delas não mencionaram os piores meses por terem quase a totalidade de suas vendas advindas do Festimalha (mês de maio). Por isso, não houve a possibilidade de elas escolherem os três ou quatro piores meses de vendas. Outubro e fevereiro aparecem no primeiro lugar dos piores meses para venda para aproximadamente  $\frac{2}{3}$  das empresas. Setembro e novembro aparecem logo a seguir para aproximadamente metade das empresas. Seguem janeiro e março para  $\frac{1}{3}$  das empresas. Analisando mais aprofundadamente os dados para cada empresa, percebemos que as empresas que trabalham com mais de uma coleção por ano e atendem o atacado em maior intensidade, principalmente por meio de representantes, têm uma menor dependência da receita anual originada nos meses de abril a julho, se comparado às demais empresas.

**Tabela 33 - Piores meses de vendas.**

MESES	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Janeiro	11	34,4%
Fevereiro	20	62,5%
Março	11	34,4%
Abril	1	3,1%
Maio	0	0,0%
Junho	0	0,0%
Julho	0	0,0%
Agosto	6	18,8%
Setembro	15	46,9%
Outubro	22	68,8%
Novembro	17	53,1%
Dezembro	7	21,9%
TOTAL	110	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Uma das questões feita aos entrevistados consistia em saber o que estão fazendo para atrair novos clientes, e, assim, aumentar o volume de negócios (Tabela 34). Essa pergunta exigia que colocassem em ordem de importância ações apresentadas pelo entrevistador. Foram apresentadas oito ações para atração de novos clientes ou para alavancagem das vendas e os entrevistados deveriam colocar em ordem de importância as medidas que a empresa

normalmente tem adotado. Em primeiro lugar, apareceu o desenvolvimento de produtos mais elaborados com média de 3,03, mediana 3 e desvio padrão de 1,95. Esse desvio padrão relativamente alto deve-se à dispersão das respostas dadas. De uma maneira geral, o desvio padrão dessa pergunta foi alta devido à diversidade de estratégias que as empresas têm adotado para conseguir novos clientes e/ou incrementar as vendas. Um dos únicos itens com desvio padrão relativamente baixo foi o de *marketing* mais agressivo que teve a média mais alta de todas (média 6,91 e mediana 8) devido aos baixos investimentos realizados nessa área por grande parte dos respondentes. Em segundo lugar, apareceu a introdução mais freqüente de novos produtos no mercado (média de 3,59 e mediana 3), que ficou quase empatado com preços mais baixos ou atraentes (média de 3,62 e mediana 4). Em quarto lugar, aparece o atendimento diferenciado (média de 3,97 e mediana 4). Uso de matérias-primas mais baratas assim como o de mais caras aparecem empatados na quinta colocação com média de 4,65 e mediana 7,5, porém possuem os maiores desvios padrões devido à diversidade de estratégias já mencionada anteriormente. A criação de um ponto de venda mais agradável e sofisticado aparece na sexta colocação com média de 5,50 e mediana 6. Todas as 34 empresas responderam essa pergunta.

**Tabela 34 - Estratégias empregadas pelas empresas para atrair novos clientes ou aumentar o volume de negócios.**

ESTRATÉGIAS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Desenvolvimento de produtos mais elaborados	3,03	3	1,95
Introdução mais freqüente de novos produtos no mercado	3,59	3	1,64
Preços mais baixos ou atraentes	3,62	4	2,20
Por atendimento diferenciado	3,97	4	1,70
Uso de matérias-primas mais baratas que possibilitem reduzir o preço final do produto	4,65	4,5	2,39
Uso de matérias-primas mais nobres que possibilitem despertar um maior interesse por parte do cliente	4,65	4,5	2,55
Criar um ponto de venda mais agradável e sofisticado	5,50	6	1,89
<i>Marketing</i> mais agressivo: propaganda, marca, material de divulgação e brindes	6,91	8	1,31

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Os preços dos produtos vendidos são calculados de três maneiras distintas, segundo os entrevistados (Tabela 35). Para três empresas (8,8%), usa-se uma relação do preço do fio e o peso da peça, ou seja, um *mark-up* fixo. Aproximadamente  $\frac{2}{3}$  delas (22 empresas) utiliza um

cálculo mais apurado, e o restante das empresas (nove empresas que representam 26,5%) utiliza uma maneira mista, entre as duas alternativas anteriores.

**Tabela 35 - Método do cálculo dos preços de venda dos produtos.**

MÉTODO DE CÁLCULO	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Através dos cálculos dos insumos usados, tempos necessários e demais custos fixos e variáveis	22	64,7%
Misto das duas alternativas	9	26,5%
Pela relação do preço do fio e o peso da peça ( <i>mark up</i> fixo)	3	8,8%
TOTAL	34	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

As empresas usam várias fontes para o aprimoramento da produção no que diz respeito ao processo de como as coisas são feitas (Tabela 36). Quase 60% das informações são oriundas de visitas a feiras. Na segunda colocação, quase empatados na faixa dos 40%, aparecem contatos com profissionais especializados e publicações especializadas. Visitas a outras empresas aparecem em terceiro lugar (23,5%), seguidas pelos fornecedores de máquinas (17,7%). Percebemos também que, apesar de existir uma forte aglomeração local de empresas, não há muita visitação entre as empresas, já que somente oito delas utilizam-se dessa ferramenta. Todas as 34 empresas responderam a essa questão, e puderam mencionar mais de uma fonte, se necessário.

**Tabela 36 - Fontes de informação para o aprimoramento da produção.**

FONTES DE INFORMAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Feiras	20	58,9%
Contatos com profissionais especializados	14	41,2%
Publicações especializadas	13	38,2%
Visitas a outras empresas locais ou de cidades vizinhas	8	23,5%
Fornecedores de máquinas	6	17,7%
Outros: funcionários dão idéias	2	5,9%
Outros: o próprio cliente	1	2,9%
Outros: experiência própria	1	2,9%
Outros: ver o que os outros estão fazendo	1	2,9%
TOTAL	66	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.



O desenvolvimento de novos produtos e coleções (Tabela 37) está baseado na adaptação de modelos a partir de tendências de moda para 94,1% das empresas. Já 32,3% utilizam-se da imitação de modelos, e 20,6% adotam *design* indicado pelo cliente e modificado dentro da empresa. Todas as 34 empresas responderam a essa pergunta, e puderam escolher mais de uma opção.

**Tabela 37 - Base para o desenvolvimento de novos produtos e coleções.**

DESCRIÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Adaptação de modelos a partir de tendências de moda	32	94,1%
Imitação de modelos	11	32,3%
A partir de um <i>design</i> indicado pelo cliente e adaptado/modificado dentro da empresa	7	20,6%
Outros: Adaptação coleções anteriores	1	2,9%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Como fontes completares de consulta para o desenvolvimento de produtos (Tabela 38) os empresários utilizam principalmente as informações obtidas nos comitês de estilo como o da ABIT, FITEMASUL e outros (97,1% das empresas). Na segunda colocação, aparece a consulta a revistas e jornais (88,2% dos casos), seguida da Internet (73,5%). Essas foram as três fontes mais usadas; as demais aparecem com uma importância bem menor (em ordem decrescente): feiras, concorrência, estilistas, fornecedores, *Use Fashion* e viagens. Todas as empresas responderam a essa questão e, portanto, na média, utilizam em torno de 3,4 fontes diferentes cada uma.

**Tabela 38 - Outras fontes de consulta para o desenvolvimento de produtos.**

OUTRAS FONTES DE CONSULTA	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Comitês de estilo: Fitemasul, ABIT e outros	33	97,1%
Revistas e jornais	30	88,2%
Internet	25	73,5%
Feiras	9	26,5%
Concorrência	6	17,7%
Estilistas	5	14,7%
Serviços especializados ( <i>Use Fashion</i> )	3	8,8%
Fornecedores	3	8,8%
Outros: viagens	2	5,9%
TOTAL	116	-
Média do número de fontes consultadas	3,4	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Em relação aos investimentos que as empresas têm feito, foi solicitado a elas em que áreas ou ações têm direcionado tais recursos principalmente nos últimos três anos (Tabela 39). Todas as 34 empresas responderam a esta questão, tendo a opção de escolherem mais de uma das alternativas apresentada. Na média, cada empresa escolheu 1,8 opções. Para aproximadamente  $\frac{3}{4}$  das empresas, a área que tem recebido mais investimentos foi a de desenvolvimento de novos produtos. Já  $\frac{1}{4}$  delas investiu em novos maquinários. Investimentos em redes de lojas e distribuição recebeu 17,7% dos investimentos, e, na quarta colocação, aparecem empatadas três opções: equipamentos de informática e programas, treinamento e manutenção.

**Tabela 39 - Áreas em que a empresa mais tem investido nos últimos 3 anos.**

ÁREAS DE INVESTIMENTO	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Desenvolvimento de novos produtos (melhoria de <i>design</i> , novas matérias-primas, etc.)	25	73,5%
Maquinário de produção	9	26,5%
Abertura de novos mercados através de representantes e feiras	7	20,6%
Redes de lojas e distribuição	6	17,7%
Equipamentos de informática e programas	4	11,8%
Treinamento	4	11,8%
Manutenção	4	11,8%
Outros: Programação própria para máquinas eletrônicas	1	2,9%
Outros: Instalação nova fábrica	1	2,9%
TOTAL	61	-
Média de opções escolhidas por empresa	1,8	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Os fios é a principal matéria-prima empregada pelas malharias. A Tabela 40 mostra como as entrevistadas adquirem esse insumo. Se fizermos uma média dos percentuais de cada empresa, teremos que aproximadamente  $\frac{3}{4}$  do total de fios é adquirido diretamente com os fabricantes; 15,2% provêm de distribuidores ou atacadistas; e 10,4% de lojas de varejo. Porém, se usarmos os percentuais de cada empresa, poderemos saber a quantidade real, já que o consumo mensal de fios foi também informado. Assim a compra direta dos fabricantes aumenta para 85,0%; a participação de distribuidores e atacadistas sofre pouca alteração (de 15,2 para 12,6%), e as lojas de varejo sofrem uma queda considerável de 10,4% para 2,4%. Isso pode ser explicado devido à tendência de as empresas de menor porte comprarem mais de

distribuidores, atacadistas e do varejo, enquanto as empresas de maior porte tendem a comprar mais, diretamente dos fabricantes. Todas as 34 empresas responderam a essa questão, e juntas consomem, mensalmente, aproximadamente 19 t de fios, com uma média individual de uso de 563,5 kg.

**Tabela 40 - Canais de compra para os fios (em % e em kg).**

CANAIS DE COMPRA	%	KG	%	MÉDIA POR EMPRESA (KG)
Diretamente dos fabricantes	74,4%	16.280	85,0%	478,8
De distribuidores / atacadistas	15,2%	24.24	12,6%	71,3
De lojas de varejo	10,4%	456	2,4%	13,4
TOTAL	100%	19.160	100,0%	563,5

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Continuando na análise da compra de fios, foi perguntado às empresas o número de fornecedores (Tabela 41). Aproximadamente 2/3 delas têm concentrado as suas compras em no máximo três fornecedores, ou seja, apesar de haver uma opção bastante grande de fornecedores, elas tem tido a tendência a concentrar as compras em poucas empresas. Oito empresas (23,5%) têm comprado os fios de quatro a seis fornecedores diferentes, e apenas três empresas (8,8%) têm comprado as matérias-primas de sete ou mais fornecedores.

**Tabela 41 - Número aproximado de fornecedores de fios.**

NÚMERO DE FORNECEDORES	NÚMERO DE EMPRESAS	%
1 a 3 fornecedores	23	67,7%
de 4 a 6 fornecedores	8	23,5%
de 7 a 9 fornecedores	2	5,9%
Mais de 10 fornecedores	1	2,9%
TOTAL	34	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Uma análise para completar a realizada sobre a compra da matéria-prima principal está em saber os tipos de fios que as empresas têm utilizado (Tabela 42). Hoje, no mercado, existe uma variedade muito grande de opções com as mais variadas características, texturas, propriedades e composições. Os lanifícios têm apresentado, a cada ano, novos produtos, fruto principal dos avanços tecnológicos da área, assim como da abertura do mercado que também

tem propiciado a entrada de novos produtos e, conseqüentemente, aumentam a concorrência entre os fabricantes. Vinte e uma empresas entrevistadas (61,8%) usam até cinco tipos diferentes de fios, 11 empresas (32,4%) usam entre cinco e dez tipos diferentes, e somente duas empresas (5,8%) mais de 11 tipos. Essa opção de quase  $\frac{2}{3}$  das empresas por somente um a cinco tipos de fios diferentes pode demonstrar falta de preocupação na diversificação ou mesmo diferenciação dos produtos. De certa forma, essa informação vem corroborar a escolha que grande parte das empresas fizeram em produzir somente produtos para o inverno. Dessa forma, necessitam de menos tipos de fios.

**Tabela 42 - Tipos de fios diferentes que a empresa utiliza.**

QUANTIDADE DE FIOS DIFERENTES	NÚMERO DE EMPRESAS	%
1 a 5 tipos	21	61,8%
5 a 10 tipos	11	32,4%
11 a 15 tipos	1	2,9%
Mais de 16 tipos	1	2,9%
TOTAL	34	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Na questão dos tipos de fios usados (Tabela 43), responderam à pergunta 33 empresas, informando aproximadamente o percentual de cada tipo de fio utilizado na produção das peças. Quatorze tipos de fios foram os mais mencionados, e a média simples dos percentuais informados resultou que o fio 100% acrílico é o mais empregado, atingindo um índice de 43,2% do total. Aparecem em seguida, em ordem de importância, o acrílico com algodão com 12,1%, os fios *soft* (com poliamida) com 11,3%, os fios fantasias ou mesclados com 9,8%, o fio modal em geral com 9,0% e *bouclé* normal com 8,9%. Os demais tiveram pouca representatividade já que eles responderam por 94,3% do total. No entanto, se transformarmos esses percentuais informados por cada empresa em quilos usados, efetivamente haverá algumas diferenças nos resultados (média ponderada). A representatividade do fio 100% acrílico cai para 34,4%, e o fio modal sobe para 16,3%. Os demais não sofreram alterações significativas. Essas mudanças devem-se ao fato de as pequenas empresas estarem mais focadas no uso do fio 100% acrílico, que é uma matéria-prima mais tradicional e barata, enquanto as empresas entrevistadas maiores optaram por um *mix* de fios com características mais diferenciadas, como o modal, acrílico com lã e elastano, por exemplo.

**Tabela 43 - Principais tipos de fios usados (em % e kg).**

TIPOS DE FIO	%	KG	%	CONSUMO MÉDIO MENSAL
100 % acrílico	43,2%	6582	34,4%	199,5
Modal em geral	9,0%	3120	16,3%	94,6
Acrílico com algodão	12,1%	2307	12,0%	69,9
Fios <i>soft</i> (com poliamida)	11,3%	2229	11,6%	67,5
<i>Bouclé</i> normal	8,9%	1627	8,5%	49,3
Fios fantasias / mesclados	9,8%	1510	7,9%	45,7
Acrílico com lã	0,9%	705	3,7%	21,4
Elastano	0,5%	315	1,6%	9,5
<i>Chenille</i>	1,9%	235	1,2%	7,1
<i>Bouclé stretch</i>	1,0%	186	1,0%	5,6
Acrílico + poliamida	0,5%	180	0,9%	5,5
Acrílico + poliéster	0,5%	150	0,8%	4,6
Poliamida + lã	0,3%	10	0,1%	0,3
Acrílico + viscose	0,2%	5	0,0%	0,1
TOTAL	100%	19160	100%	580,6

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A Tabela 44, que segue, apresenta os principais fornecedores de fios considerando a média relativa em percentual (média simples dos percentuais mencionados por cada empresa), o total de kg (somatório do consumo de todas as empresas obtido através do percentual informado por cada uma, multiplicado pelo consumo total de fios individual). Completam a tabela o percentual efetivo (calculado pela ponderação dos kg totais) e o consumo médio mensal de cada empresa. Essa questão foi respondida por 33 empresas.

Considerando o percentual relativo, Acrilan (31,9%), Colombo/Armani (19,3%), Fides (11,6%), Portfio (7,2%) Paramount Lansul/Karibê (6,5%) e ARP (6,4%) são os seis fornecedores principais, e representam 82,9% do total. Porém, calculado o consumo real, esses valores alteram-se sensivelmente visto a eliminação do efeito do porte de cada empresa. Colombo/Armani, Acrilan e Fides têm queda em seus percentuais, agora ponderados. Isso pode ser explicado devido ao fato de esses fornecedores serem usados com maior intensidade pelas empresas de pequeno porte. A participação desses três fornecedores cai para 12,2%, 25,8% e 8,0%, respectivamente. No entanto, a participação dos fios importados, da Novelsul/Círculo, LWB e Fibras crescem consideravelmente, indicando serem mais usados pelas empresas de maior porte entre as entrevistadas. O crescimento destes quatro

fornecedores aumenta para 14,6%, 5,4%, 2,4% e 0,9% respectivamente. Assim, os seis principais fornecedores passam a ser, em ordem decrescente de importância, Acrilan (25,8%), fios importados (14,6%), Colombo/Armani (12,2%), Fides (8%), Portfio (7,5%) e ARP (7%), pois juntas representam 75,1% do consumo real.

**Tabela 44 – Principais fornecedores de fios.**

<b>FORNECEDORES PRINCIPAIS</b>	<b>% RELATIVO</b>	<b>TOTAL KG</b>	<b>% PONDERADO</b>	<b>CONSUMO MÉDIO MENSAL</b>
Acrilan	31,9	4.938,5	25,8	145,2
Fios importados	2,6	2800	14,6	82,4
Colombo / Armani	19,3	2.337,5	12,2	68,8
Fides	11,6	1.524,9	8,0	44,8
Portfio	7,2	1.442,5	7,5	42,4
ARP	6,4	1.347,6	7,0	39,6
Paramount Lansul / Karibê	6,5	1.159,5	6,1	34,1
Círculo / Novelsul	2,9	1.027,5	5,4	30,2
Luemar	5,0	916	4,8	26,9
Quéfio	3,1	507,8	2,7	14,9
LWB	0,6	462	2,4	13,6
Amparo	0,8	271,8	1,4	8,0
Fiobras	0,4	180	0,9	5,3
Kurashiki	0,6	150	0,8	4,4
Fioline	0,3	75	0,4	2,2
Pégaso	0,3	12	0,1	0,4
Diana	0,7	7,5	0,0	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>19.160</b>	<b>100,0</b>	<b>563,5</b>

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Os critérios usados pelas 34 empresas na escolha de seus fornecedores aparecem no Tabela 45. A pergunta foi efetuada considerando que preço, prazo de entrega e qualidade não estariam sendo levados em conta. Assim, variedade de produtos (55,9% das respostas), parceria (50,0%), pronta-entrega (47,1%), flexibilidade nos volumes pedidos (44,1%) e confiabilidade (34,2%) apareceram como os mais relevantes. Pronta-entrega e flexibilidade nos volumes pedidos está diretamente relacionado às compras de distribuidores, atacadistas e lojas de varejo. A escolha por parceria pode ser uma possível explicação para que grande parte das empresas tenha optado por um número reduzido de fornecedores o que foi

observado anteriormente na Tabela 41. Os entrevistados puderam escolher mais de uma opção, e assim a média obtida foi de 2,8 opções por empresa.

**Tabela 45 - Critérios na escolha de fornecedores, além de preço, prazo de entrega e qualidade.**

CRITÉRIOS DE ESCOLHA	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Variedade de produtos	19	55,9%
Parceria	17	50,0%
Pronta-entrega	16	47,1%
Flexibilidade nos volumes pedidos	15	44,1%
Confiabilidade	13	34,2%
Inovação tecnológica	6	17,6%
Possuir representante	5	14,7%
Outros: Prazo pagamento flexível	1	2,9%
Outros: Localização	1	2,9%
Outros: Aceitação dos clientes destes tipos de fios	1	2,9%
TOTAL	94	-
Média de critérios usados	2,8	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

O estoque aproximado de fios em quilos e em tempo de produção aparece no Quadro 11. Os estoques são razoavelmente elevados, atingindo o total de aproximadamente 78 t para as 34 empresas, o que representa mais de quatro meses de produção considerando os dados de consumo de fios já mencionados anteriormente. Algumas empresas comentaram terem estoques mais elevados para escapar de possíveis desabastecimentos na alta temporada, e também para obter preços mais vantajosos quando da compra dos fios na baixa temporada.

ESTOQUES	QUANTIDADE DE KG
Estoque total	77.610 kg
Estoque médio por empresa	2.283 kg
Estoque em meses de produção	4 meses e 1,5 dias

**Quadro 11 - Estoque aproximado de fios em kg e em tempo de produção.**

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A compra de aviamentos e outros materiais empregados na produção são feitas em 76,% dos casos de atacadistas (Tabela 46). Quase  $\frac{1}{3}$  delas compra de lojas de varejo e somente 8,8% diretamente dos fabricantes. A justificativa para essa maior concentração de

atacadistas está no fato de existir uma grande diversidade de aviamentos usados e que mudam muito rapidamente com a moda, o que de certa forma pode inviabilizar as compras diretamente com os fabricantes que exigem quantidades mínimas. Outro motivo pode ser que a compra de atacadistas ou de varejo atendam à entrega dos aviamentos em menor tempo ou tenham o produto a pronta-entrega.

**Tabela 46 - Fornecedores de aviamentos e outros materiais.**

FORNECEDORES	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Compra de atacadistas	26	76,5%
Compra no varejo	11	32,3%
Compra diretamente do fabricante	3	8,8%
TOTAL	40	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Aos entrevistados foi dada à oportunidade de comentarem se possuem algum problema relacionado aos fornecedores de matérias-primas (fios e aviamentos principalmente), e de máquinas e equipamentos. Em relação às matérias-primas, os principais comentários concentraram-se em questões de qualidade, atrasos de entrega e quantidades mínimas para os pedidos. Foram, no total, 16 anotações sobre essas questões, como “A qualidade do fio deveria ser melhor, a torção do fio piorou provocando mais bolinhas”; “Alguns problemas com a qualidade do fio: titulação errada e fio contaminado, ou seja, manchado”; “Partidas de fios diferentes na mesma cor e entrega”; e “Fios que não funcionaram em certas máquinas”.

Em relação aos atrasos das entregas, os comentários dados foram os seguintes: “No inverno costuma faltar matéria-prima”; “Às vezes falta de aviamentos no mercado ou necessidade de comprar volumes muito grandes”; “Falta das cores que se precisa”; “Prazo de entrega muito longo”; e “Alguns fornecedores atrasam muito a entrega, e por isso tivemos de trocá-los”.

Já sobre questões de quantidades mínimas abordadas, os comentários foram: “Flexibilidade nos pedidos: quantidade mínima por cor muito alta”; e “Necessidade de compra de grandes quantidades e dificuldade para repor algumas cores”.

Alguns outros comentários em relação aos fios e aviamentos mencionaram os prazos de pagamento: “Ter prazos de pagamento melhor, normalmente 30 dias é muito curto”; e



sobre a variedade dos produtos: “Há muita renovação de cor”. Outro entrevistado comentou “Não receber os boletos de cobrança junto com a Nota Fiscal e o correio atrasa as entregas dos mesmos”; e finalmente “Dificuldades na compra de zíper”.

Já os comentários em relação aos fornecedores de máquinas e equipamentos somaram 14 relatos, sendo 11 deles relacionados aos custos muito elevados da manutenção: “Não tem muitas opções e é muito cara”; ou “Preço da chamada de manutenção muito cara”. Os demais relatos relacionaram-se principalmente com a qualidade do atendimento: “Existem extremos de preços e qualidade da manutenção”; “Assistência técnica deveria ser melhor; querem vender a máquina, mas não prestam auxílio depois e a manutenção é pouco qualificada”. Um comentário adicional menciona a “Falta de esclarecimentos dos vendedores de máquinas sobre os impostos e taxas de importação de máquinas e peças muito caras”.

Considerando as estratégias genéricas de Porter, foi solicitado que as empresas colocassem em ordem de importância os três critérios competitivos apresentados (Tabela 47). Afirmaram que o ponto forte de seu produto seria, em primeiro lugar, a qualidade dos seus produtos. Esse critério teve média 1,47, mediana 1, e desvio padrão de 0,61. Na segunda posição, apareceu a diferenciação cuja média foi de 2,18 e mediana 2, porém com um desvio padrão maior (0,83), indicando uma maior dispersão nas respostas. Logo a seguir, com uma média e mediana um pouco maior, está o preço do produto.

**Tabela 47 - Pontos fortes do produto (em ordem de importância).**

PONTOS FORTES	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Qualidade dos produtos ( <i>design</i> e acabamentos)	1,47	1	0,61
Diferenciação	2,18	2	0,83
Preço do produto	2,35	2,5	0,73

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Quanto ao resultado do último exercício (ano 2005), 30 das 34 empresas indicaram que tiveram lucro (Tabela 48). Somente quatro empresas declararam terem tido prejuízo.

**Tabela 48 - Resultado / lucro do último exercício (2005).**

<b>RESULTADO</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Com lucro	30	88,2%
Sem lucro	4	11,8%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Se comparado esse resultado de 2005 ao do ano anterior (2004), 44,1% das empresas disseram ter tido um resultado pior (Tabela 49). Já 32,2% afirmam ter tido um resultado melhor e nove empresas declararam ter tido um resultado praticamente igual. A média da piora dos resultados para as 15 empresas citadas foi de 20,2%, enquanto a média da melhora foi de 32,2%.

**Tabela 49 - Resultado de 2005 comparado com 2004.**

<b>RESULTADO</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>	<b>MÉDIA DO RESULTADO</b>
Pior	15	44,1%	-20,2%
Melhor	10	29,4%	32,2%
Igual	9	26,5%	-
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Já a tendência de lucro nos últimos cinco anos das 34 empresas ficou distribuída de maneira bastante igualitária entre as três opções apresentadas (Tabela 50). Onze empresas alegaram que há uma tendência ao aumento do lucro ou a estabilização do resultado, enquanto as 12 empresas restantes mencionaram a tendência à diminuição do lucro.

**Tabela 50 - Tendência de lucro nos últimos cinco anos.**

<b>TENDÊNCIA</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Tendência à diminuição do lucro	12	35,2%
Tendência ao aumento do lucro	11	32,4%
Estabilidade do resultado	11	32,4%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Como principais fatores que têm afetado negativamente o resultado, as 34 empresas tinham de colocar em ordem de importância os critérios que mais consideravam prejudicar a sua rentabilidade (Tabela 50). Em primeiro lugar, está o clima desfavorável, com média de 1,91 e mediana 1, seguido pela economia como um todo, com média de 2,29 e mediana 2. Concorrência maior (média 4,18 e mediana 4), política tributária (média 4,74 e mediana 5) e câmbio (média 4,82 e mediana 4) vêm logo a seguir. Alta inadimplência (média 6,38 e mediana 7) e acesso às linhas de crédito (média 7,44 e mediana 8) fecham a seqüência. Os desvios padrões não foram muito elevados indicando certa unanimidade nas respostas, ou seja, pouca variabilidade nas respostas. Um entrevistado mencionou a política de negócios internacionais (importação/exportação) como fator que tenha afetado o seu resultado. Para não comprometer a análise estatística, essa variável não foi considerada.

**Tabela 51 - Principais fatores que tem afetado negativamente o resultado (em ordem de importância).**

FATORES	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Clima desfavorável	1,91	1	1,46
Economia como um todo	2,29	2	1,38
Concorrência maior	4,18	4	1,64
Sazonalidade dos negócios	4,38	5	1,60
Política tributária	4,74	5	1,62
Câmbio	4,82	4	1,98
Inadimplência alta	6,38	7	1,56
Acesso a linhas de crédito	7,44	8	1,10

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

### **4.3 ANÁLISE DA COOPERAÇÃO**

Uma análise mais aprofundada da questão da terceirização, subcontratação e cooperação com outras empresas pode ser feita a partir deste momento também. De uma forma bastante tímida, as empresas pouco têm adotado ou valorizado uma maior integração com as demais. Grande parte delas executa, em sua própria estrutura, as principais atividades, como poderá ser observado mais adiante.

Prosseguindo com a análise da competitividade, mas tendo a questão da terceirização da subcontratação e da cooperação como possíveis opções estratégicas para um fortalecimento da competitividade, as empresas mencionaram em ordem de importância os pontos fortes de seus negócios, considerando uma lista de critérios apresentados (Tabela 52). Na primeira posição, apareceu a qualificação da mão-de-obra, com média de 3,65 e mediana 2,5, seguida da localização da empresa no pólo de malharias, com média 4,09 e mediana 3. Em terceiro e quarto lugares, quase empatados, aparecem o relacionamento com fornecedores (média 4,74 e mediana 5) e os custos de mão-de-obra (média 4,82 e mediana 5). Na quinta colocação, está o acesso a informações sobre tecnologia, produtos e mercados cuja média foi de 5,09 e a mediana 5. Segue a especialização na atividade da empresa (média 5,30 e mediana 5,5). Depois, com médias quase iguais, aparecem quatro itens: rede de terceirizados/subcontratados (média 7,24 e mediana 8,5), estratégias de vendas e *marketing* mais agressivas (média 7,26 e mediana 7,5), nível tecnológico (média 7,35 e mediana 8,5) e facilidade de acesso a linhas de crédito (média 7,56 e mediana 9). Na última colocação, ficou a cooperação ou associação com outras empresas, com média de 9,03 e mediana 10. Quanto aos desvios padrões, vale salientar que está na faixa de 2,50 a 2,80 na maioria dos itens, indicando uma dispersão significativa nas respostas dadas.

**Tabela 52 - Pontos fortes do negócio (em ordem de importância).**

PONTOS FORTES DO NEGÓCIO	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Qualificação da mão-de-obra	3,65	2,5	2,65
Localização da empresa no pólo de malharias	4,09	3	2,61
Relacionamento com fornecedores	4,74	5	2,02
Custos de mão-de-obra	4,82	5	2,84
Acesso a informações sobre tecnologia, produtos e mercados	5,09	5	2,57
Especialização na atividade da empresa	5,30	5,5	2,52
Rede de terceirizados / subcontratados	7,24	8,5	3,53
Estratégias de vendas / <i>marketing</i> mais agressivas	7,26	7,5	2,63
Nível tecnológico	7,35	8,5	2,67
Facilidade de acesso a linhas de crédito	7,56	9	3,35
Cooperação ou associação com outras empresas	9,03	10	2,58

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A maioria das empresas (28 empresas) não tem outras atividades ou negócios, ou seja, 82,3% delas dependem exclusivamente da atividade de malharia (Tabela 53). Seis empresas têm outras atividades.

**Tabela 53 - Outras atividades ou negócios da empresa.**

RESPOSTAS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Não	28	82,3%
Sim	6	17,7%
TOTAL	34	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Das 34 empresas entrevistadas, somente 14 cooperam com outras empresas (Tabela 54). Os principais tipos de cooperação são a prestação de serviços, o que ocorrem em dez empresas (71,4%); vendas compartilhadas acontecem em cinco empresas (35,7%); compras compartilhadas, desenvolvimento de produtos e consignações ocorrem em duas empresas (14,3%) e a terceirização em uma (7,1%). Assim a cooperação está ainda muito restrita a prestação de serviços em empresas que precisam terceirizar alguma atividade e que ainda não têm condições próprias de realizá-la.

**Tabela 54 - Tipos de cooperação com outras empresas.**

TIPOS DE COOPERAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Prestação de serviços	10	71,4%
Vendas compartilhadas	5	35,7%
Compras compartilhadas	2	14,3%
Desenvolvimento de produtos	2	14,3%
Outros: consignações	2	14,3%
Outros: terceirização	1	7,1%
Aluguel de máquinas	0	0,0%
TOTAL	22	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Os entrevistados tiveram de colocar, em ordem de importância, os itens que lhes foram apresentados sobre os principais motivos para a cooperação com as outras empresas (Tabela 55). Somente sete empresas responderam essa questão de forma completa, e outras seis parcialmente. O quadro que segue considera a análise desses sete casos e mostra que o

principal motivo estaria na redução dos custos (média 2,43 e mediana 1) e de ganhos de escala (2,57 e mediana 2). Na terceira posição, aparecem empatados redução de riscos e aumento da capacidade produtiva, cuja média foi de 3,86, porém com medianas 3 e 4, respectivamente. Aumento de informação aparece com média de 4,71 e mediana 4, seguido por poder de barganha (média 5,14 e mediana 5) e acesso a novos mercados (média 5,43 e mediana 6). As outras seis empresas indicaram principalmente acesso a novos mercados, redução de custos e aumento de capacidade produtiva, assim como, com menor expressividade, poder de barganha, aumento das vendas e possuir maquinário que não tenham.

**Tabela 55 - Principais motivos para a cooperação com outras empresas (em ordem de importância).**

<b>MOTIVOS DA COOPERAÇÃO</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Redução de custos	2,43	1	2,15
Ganhos de escala	2,57	2	1,81
Redução de riscos	3,86	3	1,68
Aumento de capacidade produtiva	3,86	4	2,03
Aumento de informação	4,71	4	1,70
Poder de barganha	5,14	5	1,68
Acesso a novos mercados	5,43	6	1,51

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

As empresas discutem idéias ou problemas com outras empresas ou malharias com padrões de frequência bastante diferenciados (Tabela 56). A grande maioria, 22 empresas que correspondem a 64,7% delas, às vezes discutem idéias ou problemas, oito empresas (23,5%) discutem com frequência, três dificilmente discutem e uma discute sempre. Esse padrão de interação e comunicação apenas esporádico pode ser um indicativo das dificuldades em constituir um maior relacionamento entre as empresas.

**Tabela 56 - Discussão de idéias ou problemas com outras empresas ou malharias.**

<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Às vezes	22	64,7%
Com frequência	8	23,5%
Dificilmente	3	8,8%
Sempre	1	2,9%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	34	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A interação entre as 34 firmas com outras empresas do setor acontece de maneiras diferentes (Tabela 57). Para a grande maioria das empresas (29 empresas que equivale a 85,3%), ocorre em encontros organizados por instituições como ACINP ou FITEMASUL. Feiras e visitas são responsáveis por 47,1% das interações. Proximidade geográfica (17,7%), laços familiares (14,7%), ocasiões sociais (14,7%) e amizade (8,8%) completam essas interações. A média de escolhas por empresa de como ocorrem essas interações foi de 1,9.

**Tabela 57 - Maneira como ocorre a interação com outras empresas do setor.**

<b>MODOS DE OCORRÊNCIA</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Encontros organizados por instituições	29	85,3%
Feiras ou visitas	16	47,1%
Proximidade geográfica ou vizinhança	6	17,7%
Ocasões sociais	5	14,7%
Devido aos laços familiares	5	14,7%
Outros: amizade	3	8,8%
TOTAL	64	-
Média de como ocorrem as interações	1,9	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

A importância em manter um relacionamento próximo com outras empresas para trocar idéias ou discutir os problemas individuais ou setoriais também foi avaliada (Tabela 58). A grande maioria (73,5%) dos entrevistados disse ser muito importante, 20,7% avaliou como de média importância, e 5,9% declararam ser de pouca importância. Analisando-se esse quadro em relação ao quadro da frequência dessas interações, parece haver um certo paradoxo, pois avaliam ser extremamente importante esse relacionamento, porém não o realizam com a frequência adequada.

**Tabela 58 - Importância em manter um relacionamento próximo com outras empresas para trocar idéias ou discutir os problemas individuais ou setoriais.**

<b>NÍVEL DE IMPORTÂNCIA</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Muito importante	25	73,5%
Média importância	7	20,6%
Pouca importância	2	5,9%
Nenhuma importância	0	0,0%
TOTAL	34	100%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Todas as 34 empresas entrevistadas participam da ACINP, cinco delas (14,7%) são também associadas ao FITEMASUL, uma é associada ao SINDIVEST e outra ao SINDILOJAS (Tabela 59).

**Tabela 59 - Participação em alguma associação ou entidade.**

ASSOCIAÇÕES	NÚMERO DE EMPRESAS	%
ACINP	34	100,0%
FITEMASUL	5	14,7%
SINDIVEST	1	2,9%
SINDILOJAS	1	2,9%
TOTAL	41	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Já as razões para participar das associações ou sindicatos são as mais variadas para as 34 empresas pesquisadas (Tabela 60). Os três principais motivos são os cursos (85,3%), obtenção de informações (79,4%) e apoio para participação em feiras (73,5%). Com importância menor aparecem a discussão de questões tecnológicas e de produção (29,4%) e a assessoria legal (8,8%). A média de respostas, ou seja, das razões dadas foi de 3,1 por empresa.

**Tabela 60 - Razões de participar das associações ou sindicatos.**

MOTIVOS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Cursos, seminários e capacitação	29	85,3%
Informações	27	79,4%
Apoio participação a feiras	25	73,5%
Assessoria para desenvolvimento de produtos	11	32,4%
Discussão questões tecnológicas e de produção	10	29,4%
Assessoria legal	3	8,8%
Assessoria contábil	0	0,0%
Assessoria questões trabalhistas	0	0,0%
Assessoria fiscal	0	0,0%
Outros	0	0,0%
TOTAL	105	-
Média por empresa de razões para participar	3,1	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.



A terceirização ou subcontratação é o principal tipo de interação interorganizacional encontrado nesse pólo. As atividades-chave (tecelagem, vaporização, corte, costura e acabamento) são desempenhadas na sua grande maioria dentro das próprias empresas (Tabela 61). Atividades complementares, como elaboração de programas de máquinas de tecer eletrônicas, bordados manuais, estilismo, remalhadeira, bordados manuais e eletrônicos, serigrafia e lavanderia, são etapas realizadas em maior extensão fora da empresa. Trinta e duas empresas responderam essa pergunta.

**Tabela 61 - Extensão (%) que cada fase da produção é terceirizada (subcontratada).**

<b>FASES DA TERCEIRIZAÇÃO</b>	<b>EMPRESAS COM ESSA ATIVIDADE</b>	<b>EMPRESAS QUE TERCEIRIZAM ESSA ATIVIDADE</b>	<b>% MÉDIO DE TERCEIRIZAÇÃO</b>
Estilismo	32	4	45,0
Confecção de amostras para os clientes	6	0	0
Modelagem	32	2	15,0
Elaboração de programas para as máquinas retilíneas eletrônicas	17	11	70,0
Tecelagem	32	14	31,1
Vaporização	32	3	63,3
Corte	32	1	100
Costura com overlock	32	5	68,0
Costura reta	32	7	50,0
Remalhado	32	14	72,5
Casear e pregamento de botões	32	6	85,0
Bordados eletrônicos	14	12	92,5
Bordados manuais	24	19	78,7
Arremates e revisão final	32	1	100,0
Outros: Serigrafia	10	10	100,0
Outros: Lavanderia	2	2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>111</b>	<b>1121,1</b>
<b>Média</b>	<b>24,6</b>	<b>6,9</b>	<b>70,1</b>

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Vinte e sete empresas colocaram em ordem de importância os motivos que as levam a terceirizar (Tabela 62). O primeiro motivo seria a redução de custos (média de 3,56 e mediana 4). A certeza de custos definidos aparece depois, com média e mediana de 5,00. Seguem a falta de máquinas especializadas (média 5,15 e mediana 5), a grande oferta de serviços

especializados (média 5,30 e mediana 5) e a necessidade de aumentar a produção (média 5,85 e mediana 7). Em sexto lugar, aparece a sazonalidade da necessidade dessas atividades (média 6,11 e mediana 7), seguida da necessidade de grau de especialização (média 6,22 e mediana 6), falta de mão-de-obra especializada (média 6,44 e mediana 7) e falta de espaço (média 6,81 e mediana 8). A lista completa-se com a falta de capacidade de investimento, cuja média foi de 7,11 e mediana 7. Os desvios padrões foram relativamente altos, já que houve dispersão dos resultados, devido à natureza das atividades terceirizadas serem muito diferentes, ou seja, os motivos de quem terceiriza certo tipo de atividade podem ser muito diferentes de outro que terceiriza outra atividade.

**Tabela 62 - Principais motivos pelos quais ocorre a terceirização.**

<b>MOTIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Redução de custos	3,56	4	2,06
Certeza de custos definidos	5,00	5	2,39
Falta de máquinas especializadas	5,15	5	3,01
Grande oferta de serviços especializados	5,30	5	2,61
Necessidade de aumentar a produção	5,85	7	3,19
Sazonalidade da necessidade destas atividades	6,11	7	3,57
Necessidade de grau de especialização	6,22	6	2,95
Falta de mão-de-obra especializada	6,44	7	2,64
Falta de espaço	6,81	8	3,86
Falta de capacidade de investimento	7,11	7	3,40
Necessidade de melhoria da qualidade	8,44	9	2,52

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Já os critérios adotados para selecionar os terceirizados ou subcontratados foram respondidos por 28 empresas (Tabela 63). Para 85,7% das empresas, a qualidade está em primeiro lugar, seguida da relação de confiança com 71,4%. Na terceira posição, está o preço (46,4%), seguido da proximidade na localização (39,3%) e do cumprimento dos prazos de entrega (32,1). Os outros itens mencionados não tiveram muita representatividade. Na média, cada empresa apresentou três critérios na escolha.

**Tabela 63 - Critérios adotados para selecionar os terceirizados / subcontratados.**

CRITÉRIOS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Qualidade	24	85,7%
Relação de confiança entre o terceirizado e a empresa contratante	20	71,4%
Preço	13	46,4%
Proximidade na localização	11	39,3%
Cumprimento de prazos de entrega	9	32,1%
Capacidade de atender a pedidos não previstos com maior antecedência	5	14,7%
Outros: Não há outra opção	1	3,6%
TOTAL	83	-
Média de critérios adotados por empresa	3,0	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Nos últimos três anos, somente quatro empresas, entre as 34 pesquisadas, trabalharam como terceirizada ou prestadora de serviços para outras empresas (Tabela 64).

**Tabela 64 - Empresas que trabalharam como terceirizadas ou prestadoras de serviços pra outras.**

RESPOSTAS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Não	30	88,2%
Sim	4	11,8%
TOTAL	34	100%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

As atividades que as quatro empresas terceirizam foram somente tecelagem e vaporização (Tabela 65).

**Tabela 65 - Serviços terceirizados.**

ATIVIDADES	EMPRESAS COM ESSA ATIVIDADE	EMPRESAS QUE TERCEIRIZAM ESSA ATIVIDADE PARA OUTRAS	% MÉDIO DE TERCEIRIZAÇÃO
Estilismo	32	-	-
Confecção de amostras para os clientes	6	-	-
Modelagem	32	-	-
Elaboração de programas para as máquinas retilíneas eletrônicas	17	-	-
Tecelagem	32	2	22,5%
Vaporização	32	3	20,0%
Corte	32	-	-
Costura com <i>overlock</i>	32	-	-
Costura reta	32	-	-
Remalhado	32	-	-
Casear e pregamento de botões	32	-	-
Bordados eletrônicos	14	-	-
Bordados manuais	24	-	-
Arremates e revisão final	32	-	-
Outros: Serigrafia	10	-	-
Outros: Lavanderia	2	-	-
TOTAL	393	5	42,5%
MÉDIA	24,6	2,5	21,8%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Considerando-se as inter-relações entre unidades empresariais (Porter, 1985), percebemos que as principais existentes entre as empresas entrevistadas são as tangíveis e, mais especificamente, as de produção. Isso significa que compartilham algumas atividades de produção por meio da terceirização ou subcontratação devido, principalmente, à proximidade geográfica. Portanto, as empresas conseguem reduzir seus custos fixos (devido a menores investimentos em ativos como maquinário), aumentar os ganhos de escala, utilizar melhor da capacidade instalada e obter maior especialização. Praticamente não foi detectado compartilhamento de outras atividades como logística, desenvolvimento de tecnologia, *marketing* ou aquisição.

Algumas empresas apontaram alguns compartilhamentos de mercado (inter-relações de mercado) por meio de venda em conjunto. Realizam-se também algumas inter-relações intangíveis através do compartilhamento de informações que acontecem principalmente nos encontros realizados pelas associações locais ou contatos e visitas diretamente entre as empresas.

Uma das questões finais feitas diz respeito à importância do aglomerado de empresas e solicitou aos entrevistados se conseguiriam obter os mesmos resultados, se a empresa não estivesse localizada no aglomerado de malharias retilíneas de Nova Petrópolis (Tabela 66). Para a grande maioria (85,3%) não conseguiriam e somente cinco responderam afirmativamente.

**Tabela 66 - Você conseguiria obter os mesmos resultados se a empresa não estivesse localizada no aglomerado de malharias retilíneas de Nova Petrópolis?**

RESPOSTAS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Não	29	85,3%
Sim	5	14,7%
TOTAL	34	100%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Os motivos apresentados pelas empresas para a resposta “Sim” atingiriam os mesmos resultados se não estivessem ali localizados e foram os mais variados. Destaca-se a questão da grande concorrência no pólo, conforme dois depoimentos: “Não teria tanta concorrência” e “Há muita concorrência”. Outros testemunhos: “Nova Petrópolis ficou muito isolada, estradas asfaltadas facilitam acesso à Gramado e Canela e Caxias, sem necessariamente passarem por Nova Petrópolis. Assim ficamos isolados. Além disso, o surgimento de novas malharias em Dois Irmãos e Presidente Lucena capturaram nossos clientes e nós ficamos no esquecimento”. Um entrevistado declarou que “O resultado da empresa depende de si própria”. Um testemunho adicional ao “Sim”: “Hoje sim, talvez há 10 anos atrás não. Os outros pólos malheiros cresceram mais que o de Nova Petrópolis.”

A grande maioria respondeu “Não”, já que consideraram a importância do pólo no sucesso de suas empresas. Um dos aspectos mais mencionados fala da tradição e do reconhecimento do pólo entre os consumidores: “Cidade conhecida como pólo produtor”; “Aqui é o pólo da malha, tem fama na região e já é reconhecida em outras regiões”; “Nova Petrópolis já é reconhecida como pólo produtor de malhas”; “Aqui é a região da malha”;

“Cidade ser conhecida por ser de malharias”; “Atrai compradores”; “Por que os clientes vêm para cá”; “Aqui vem os clientes e excursões”; “Cidade conhecida como produtora de malha”; “Cidade conhecida como produtora de malha”; “Conhecida pelo pólo de malharias”; “Por ser conhecido como pólo produtor”; “Qualidade reconhecida dos produtos da região”; “Nova Petrópolis com imagem positiva das malharias”; e “Cidade já reconhecida como produtora”.

Um motivo adicional, segundo os entrevistados, são as questões turísticas da região: “A grande visibilidade que o setor tem atraído muitos clientes em potencial, aliado aos atrativos turísticos”; “Tem bastante mídia sobre a Serra Gaúcha”; “Aqui é passagem para Gramado [...] ganhos com o turismo”; “Cidade turística atrai clientes”; e “Estaria longe de tudo, os clientes vem para cá (cidade turística)”.

O aspecto relacionado à mão-de-obra e terceirização também foi citado: “Não teria mão-de-obra qualificada”; “Por causa da terceirização e não teria mão-de-obra qualificada”; “Não teria como fazer o serviço terceirizado”.

A importância do evento Festimalha foi igualmente mencionada: “Porque o Festimalha é aqui”; “Festimalha representa bastante”; “Evento direcionado ao setor de malhas local (Festimalha)”; e “Por poder participar do Festimalha onde se vende muito”.

A própria estrutura e facilidades do pólo foram alvo de comentários: “Não tem um mercado estruturado para o setor malheiro como aqui”; “Assistência técnica, acesso a matéria-prima fácil, mão-de-obra qualificada, condição de venda fácil (estamos no pólo e é turística), tecnologia e conhecimento de moda”; “Força da ACINP”; “Facilidade com fornecedores e acesso a informações”; “Tem facilidades locais”; “A ACINP tem apoio a cursos e ao grupo das malharias”; “Facilidade no acesso a informações e produtos relacionados a empresa”; “Assistência, apoio e cliente”; e “Está próxima dos fornecedores e clientes”.

Um dos entrevistados falou também sobre as vantagens locais relacionadas ao clima: “O clima favorece”.

As possíveis vantagens de estar localizado nesse aglomerado foram listadas para os entrevistados, e foi-lhes solicitado que as colocassem em ordem de importância (Tabela 67). Todos responderam à questão, e, em primeiro lugar de importância, apareceu o reconhecimento dos clientes como pólo produtos (média de 2,21 e mediana 2), seguido da participação no Festimalha (2,82 e mediana 2). A atração de clientes em busca de produtos característicos da região apareceu em terceiro lugar, com média de 3,74 e mediana 3. Seguem a qualificação da mão-de-obra (média 4,59 e mediana 4), troca de informações e tecnologias

(média 5,47 e mediana 6), acesso facilitado a fornecedores (média 5,56 e mediana 6), acesso facilitado a instituições de apoio (média 5,68 e mediana 6) e, finalmente, acesso facilitado a parceiros produtivos (média 5,76 e mediana 6). Não houve muita dispersão dos resultados, e, por isso, os desvios padrões não foram muito altos, ou seja, houve certa unanimidade nas respostas.

**Tabela 67 - Vantagens de estar localizado nesse aglomerado (em ordem de importância).**

VANTAGENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
Reconhecimento dos clientes como pólo produtor	2,21	2	1,45
Participação no Festimalha	2,82	2	1,88
Atração de clientes em busca de produtos característicos da região	3,74	3	2,29
Qualificação da mão-de-obra	4,59	4	1,89
Troca de informações e tecnologias	5,47	6	2,29
Acesso facilitado a fornecedores	5,56	6	1,63
Acesso facilitado a instituições de apoio	5,68	6	1,63
Acesso facilitado a parceiros produtivos	5,76	6	1,99

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

Como questão final, foi perguntado aos empresários se havia desvantagens por as empresas estarem localizadas nesse pólo (Tabela 68). Dos 34 respondentes, 15 mencionaram não haver desvantagens. Quinze comentaram que há muita concorrência. Foi levantada ainda a falta de mão-de-obra, muita cópia de produto e a falta de investimentos.

**Tabela 68 - Desvantagens de estar localizado nesse aglomerado.**

DESVANTAGENS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Outros: Não há desvantagens	16	47,1
Muita concorrência	15	44,1
Falta de mão-de-obra	4	11,8
Outros: Muita cópia de produto	1	2,9
Outros: Falta de investimento	1	2,9
TOTAL	37	-

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

No final da entrevista, foi concedido um tempo livre para que os entrevistados pudessem expor idéias, críticas e sugestões relativas a possíveis áreas ou atividades de cooperação, ou seja, em que se poderia cooperar. Várias questões e temas foram argumentados, com destaque para ações coletivas que não deram certo no passado. Eis a declaração de um dos entrevistados: “Escolinha, cooperativa, selo *Gut* foram ações que não deram certo. As pessoas querem tudo de graça, existe a necessidade de envolvimento e comprometimento de todos”. Em outro testemunho foi afirmado: “Já tivemos cooperativa de compra de fios em conjunto e escolinha que não deram certo”; e “As ações do passado não deram resultado devido o grupo ser muito grande, deve ser menor com mais similaridades das empresas para melhor resultado”.

Questões relacionadas à falta de união e confiança também foram levantadas. Um dos relatos diz que a “Confiabilidade é importante” e, de acordo com um dos entrevistados, “A cooperação é importante, mas tem o problema da confiança entre os parceiros; várias tentativas de cooperação que não prosperaram devido ao oportunismo de alguns”. A rivalidade e concorrência também tiveram destaque: “Há muita rivalidade e medo dos concorrentes” e “Existe medo dos concorrentes, não poderia existir isso [...] ter coragem em cooperar e assim se aprender juntos”; e “Não significa que se a empresa é grande o produto seja melhor”. A falta de união também foi apontada: “Falta mais união entre as malharias, se poderia fazer compras em conjunto e mais trocas de informações”; “Vemos que a comunidade em geral tem uma dificuldade muito grande no sentido de trabalhar em conjunto”; e “Falta mais boa vontade dos empresários e mais participação. Falta união”. Alguns dos entrevistados deram inclusive algumas sugestões de como superar essas dificuldades: “Encontros de confraternização para trocar informações, para quebrar o clima de concorrência e assim sermos mais parceiros”; “Ter uma integração melhor do setor para que todos se conheçam melhor e assim saber onde cada um poderia contribuir”; e “Falta ter mais segurança consigo mesmo”. Os mais pessimistas argumentaram que “Cooperação em Nova Petrópolis não funciona”; “Num geral não vejo como a cooperação possa ajudar”; e “O esforço depende mais de si mesmo e trabalhar em grupo pode ser mais difícil”.

Qualquer esforço no sentido de implementar estratégias cooperativas deverá levar em conta esses problemas citados. De certa forma, parece haver receios por parte de vários entrevistados que ações coletivas não funcionem principalmente pela falta de confiança ou por insucessos do passado.



Ações de vendas, ou seja, feiras, exportação e divulgação foram muito apontadas como possíveis áreas de cooperação. Houve em torno de 26 declarações ou sugestões relacionadas a essas áreas. A grande maioria delas foram sugestões.

Cinco entrevistados mencionaram a exportação em conjunto como sugestão: “Exportação em grupo, enfim novos mercados precisam aparecer” ou “Fazer uma associação de malharias para a exportação”. Questões relacionadas a feiras foram relatadas por aproximadamente sete dos entrevistados. Algumas, como por exemplo, comentaram: “O evento Festimalha é ótimo, porém novos eventos deveriam surgir, dando mais oportunidade do produto ser vendido”; “Ter uma feira de verão ou no final do inverno (liquidação)”; “Ter mais uma feira na cidade onde poderiam participar outros setores, mas feira para vender”, “Realizar feiras fora da cidade em conjunto, num estande só”; “Festimalha: para participar teria que ter no mínimo quatro funcionários”; “Evento no verão e no final do inverno tipo promoção liquida Nova Petrópolis” ou “Criar evento paralelo ao Festimalha”.

Ações de divulgação foram apresentadas, e apontaram para as mais variadas áreas, como “Mais divulgação fora do Festimalha e mais atrativos”; “Mais divulgação e *marketing* em conjunto” ou “Associação nas vendas com mais divulgação das malharias e da cidade e mais capacitação; isso poderia ser feito por um fundo da prefeitura cobrado junto no alvará, por exemplo, para ter mais recursos na divulgação”.

Outras ações de vendas diversas também foram sugeridas, como “Ter um centro comercial de malharias tipo o de Farroupilha”; “*Shopping* coletivo sem paredes onde todos vendem juntos”; “Lojas em conjunto para as malharias menores”; “*Shopping* a céu aberto”, “Trabalhar mais com guias”; “Organização para excursões com pagamento dos guias”; “Vendas em conjunto, mais feiras ou inclusive representante”; “Trabalho em conjunto nos eventos” ou “Promoções de vendas em conjunto tipo liquida Porto Alegre”.

Uma das ações bastante referidas está relacionada às compras em conjunto, e aparece em aproximadamente sete declarações, como “Comprar fios em conjunto, ajudaria muito principalmente os pequenos” ou “As malharias poderiam se reunir para fazerem as compras de matérias-primas em conjunto; tornaria o produto mais barato e conseqüentemente mais competitivo no comércio”. Porém houve uma declaração negativa quanto a esse aspecto: “Compras compartilhadas já foi tentado, mas não deu certo”. E uma sugestão complementar: “Discutir melhor com fornecedores a qualidade e preços dos fios”.

Ações mais pontuais, como a manutenção, foram mencionadas: “Ter um mecânico em comum, fixo em tempo integral para as malharias de Nova Petrópolis”. E o treinamento e capacitação de funcionários: “Treinamento de funcionários em conjunto” ou a “Assistência técnica e manutenção de maquinário em conjunto”.

As trocas de informações e conhecimentos foram mencionadas por pelo menos quatro entrevistados: “Aprofundamento dos conhecimentos de produção e desenvolvimento (processos de produção)”; “Reuniões onde o pessoal possa dar mais idéias, onde o pessoal possa se abrir mais e onde se discuta mais questões importantes”; e “A cooperativa busca informações e distribui entre os membros”.

Algumas outras sugestões e críticas também apareceram, como “O pessoal vai às reuniões da ACINP por obrigação”; “Alguém deve liderar o grupo, mas todos deveriam participar”; e “Mudar a forma de agir para que possam trabalhar em conjunto”. Mencionaram também ações em conjunto na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos: “Criação de modelos e coleções em conjunto” ou “Compra de revistas de moda pela ACINP criando uma biblioteca”. A diversificação do pólo foi citada por dois entrevistados, como a seguinte: “Ter pólo de confecção plana para atender melhor as sacoleiras”. Questões relacionadas a crédito e cobrança também apareceram: “Obtenção de crédito em conjunto, na verdade individual, com carência de quatro, cinco meses para superar a sazonalidade”; e “Cobrança em conjunto para os cheques devolvidos”. Um entrevistado sugeriu a “Maior participação no fundo de turismo para atrair mais público”. Finalmente, houve uma sugestão para “Elaborar um selo de qualidade e/ou procedência em conjunto com normas e padrões mínimos para ter o selo”.

#### **4.4 ANÁLISE GERAL**

Considerando os dados apresentados até o momento é possível agrupar, por meio de ferramentas estatísticas (uso do SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*), as empresas que tenham as características mais comuns entre si. Para tanto, foram utilizadas 19 variáveis principais para obter a análise de *cluster* (de aglomerados) que reúne as empresas com as maiores similaridades. As variáveis usadas foram a produção (define o porte da empresa), o percentual de produtos das linhas masculina, feminina e infantil (define a estratégia de segmentos atendidos), o percentual de produtos para outono-inverno e

primavera-verão (permite compreender a concentração dos produtos nessas duas coleções anuais principais), a quantidade de máquinas de tecer manual, motorizada e eletrônica (ajuda a entender o desenvolvimento tecnológico das malharias visto que são três gerações distintas de máquinas), o número de funcionários (corroborar o porte da empresa), o percentual vendido no atacado e varejo (define as estratégias de vendas e canais de distribuição), o número de lojas, o número de feiras de que participam e o número de representantes (complementa a idéia de estratégias de venda e canais de distribuição). Finalmente utilizou-se ainda o percentual da receita anual advinda do Festimalha e do mês de maio (ajuda a compreender a dependência desse evento, assim como da sazonalidade de cada empresa), e o consumo e o estoque de fios em kg (complementa o entendimento do porte).

Para a realização da análise de *cluster* utilizou-se o método de Ward e da distância Euclidiana ao quadrado. Todos os 34 casos estavam disponíveis para as 19 variáveis já mencionadas conforme a Tabela 69.

**Tabela 69 - Resumo dos casos processados (*Case Processing Summary*).**

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

**Fonte:** Relatório do SPSS.

Como próxima fase da análise de *cluster*, é importante compreender como os casos foram juntados, e as distâncias entre os casos e seus respectivos aglomerados para então definir o número ideal de *clusters* (Quadro 12). Esse entendimento é complementar à análise do Dendograma (Quadro 13), já que ambas as ferramentas permitiram definir o número ideal de aglomerados. Observando o Quadro 12, pode-se identificar como os casos são combinados em cada etapa. No estágio um (*Stage 1*), os casos seis e sete são os mais próximos com “distância” de 1,32 (essa medida é o quadrado da distância Euclidiana e denominada de *coefficients*). Em seguida, no estágio dois, associa-se o caso 12 ao 34 com a segunda menor distância até o momento, que é de 3,183, e assim sucessivamente. A coluna *Stage Cluster First Appears* e o *Next Stage* indicam respectivamente em que etapa cada empresa é associada à outra, e quando volta a sê-lo novamente.

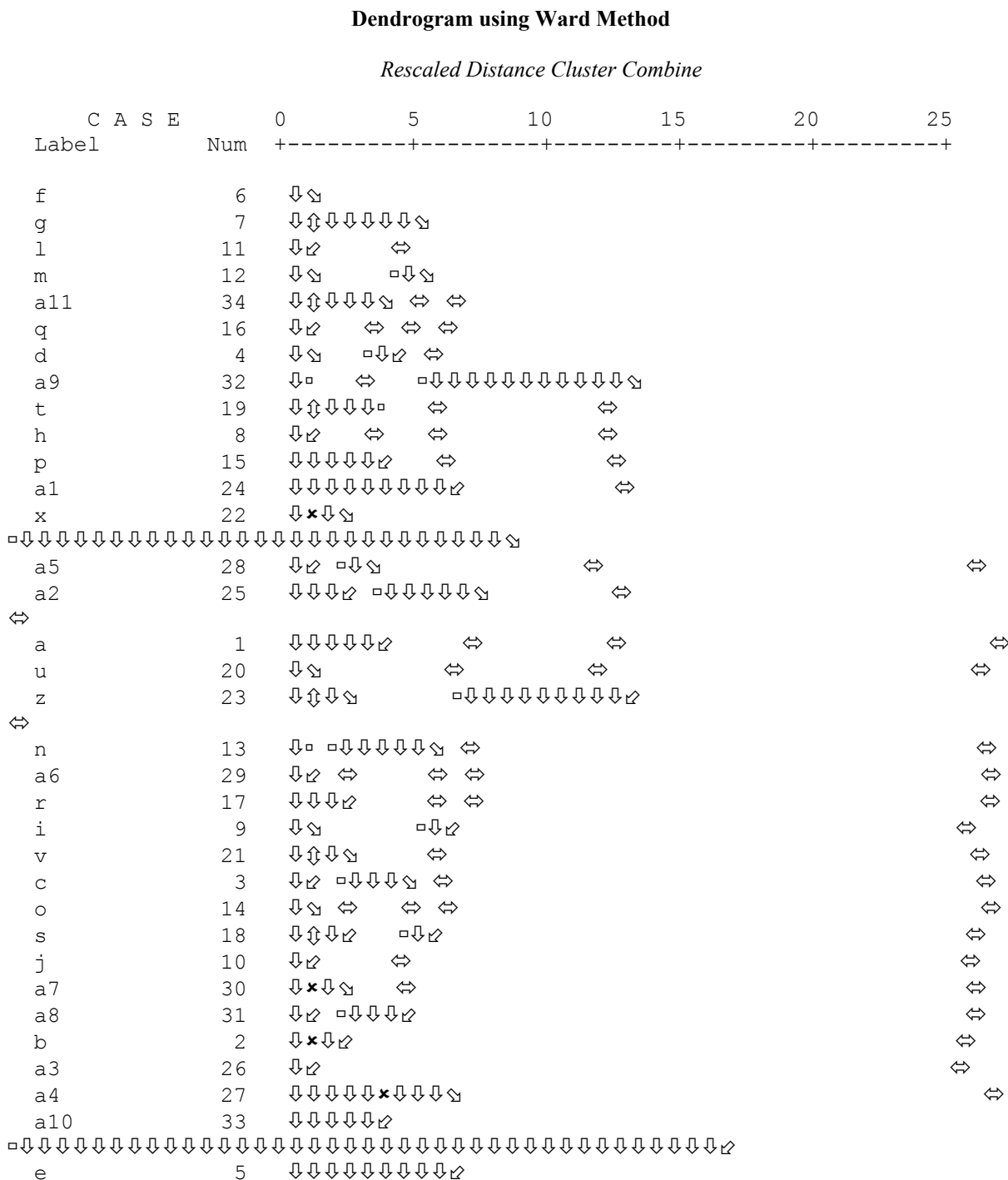
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	6	7	1,320	0	0	16
2	12	34	3,183	0	0	6
3	14	18	5,524	0	0	15
4	30	31	7,955	0	0	19
5	22	28	11,050	0	0	20
6	12	16	14,303	2	0	24
7	2	26	17,619	0	0	19
8	4	32	21,195	0	0	11
9	20	23	24,850	0	0	13
10	9	21	28,716	0	0	14
11	4	19	33,191	8	0	17
12	13	29	37,760	0	0	13
13	13	20	43,527	12	9	21
14	3	9	49,311	0	10	18
15	10	14	55,254	0	3	18
16	6	11	61,833	1	0	27
17	4	8	68,610	11	0	22
18	3	10	77,997	14	15	26
19	2	30	88,223	7	4	26
20	22	25	98,931	5	0	25
21	13	17	114,268	13	0	30
22	4	15	130,049	17	0	24
23	27	33	146,557	0	0	28
24	4	12	166,824	22	6	27
25	1	22	187,781	0	20	31
26	2	3	211,340	19	18	30
27	4	6	238,411	24	16	29
28	5	27	268,226	0	23	33
29	4	24	300,671	27	0	32
30	2	13	333,919	26	21	31
31	1	2	373,218	25	30	32
32	1	4	450,209	31	29	33
33	1	5	627,000	32	28	0

**Quadro 12 - Aglomeração (*Agglomeration Schedule*)**

Fonte: Relatório do SPSS.

A análise do dendograma (Quadro 13) ajuda a determinar o número ideal de *clusters*, assim como o Quadro de Aglomeração visto anteriormente. A solução encontrada nas duas ferramentas é a mesma. A diferença é a forma como os resultados são apresentados já que o dendograma é uma forma mais gráfica, e lê-se da esquerda para a direita. Desenhando-se uma linha vertical no dendograma da distância entre cinco e 10 achamos três *clusters* distintos (ver os três traços horizontais que unem outros casos). Se traçarmos uma linha na distância entre 10 e 15, acharemos dois *clusters*. Se traçarmos uma linha junto a distância cinco, acharemos

quatro *clusters* diferentes. A solução ideal é de três *clusters* distintos devido às distâncias maiores para juntar os próximos aglomerados possíveis.



**Quadro 13 - Dendograma.**  
Fonte: Relatório do SPSS.

A aglomeração anterior dos casos (Quadro 12) também é útil para definir o número de *clusters* ideal. Se observarmos a coluna das distâncias (*Coefficients*) em sua extremidade

inferior, veremos as distâncias máximas encontradas. Quando essas distâncias aumentam de uma forma inesperada, ou seja, acima das distâncias habituais encontradas nos estágios anteriores, como ocorreu entre as etapas 30 e 31 e entre 31 e 32, servem de base para definir que o número ideal de clusters é três, já que são três fases de trás para frente. Isso pode ser confirmado mais adiante na interpretação do Dendograma.

A Tabela 70 mostra-nos a composição de cada *cluster* nas seis opções de arranjos possíveis, ou seja, se houvesse somente dois aglomerados quais os casos que fariam parte de cada um, e assim sucessivamente. Como a situação ideal encontrada é de três *clusters*, as empresas “a, b, c, i, j, n, o, r, s, u, v, x, z, a2, a3, a5, a6, a7 e a8”, ou seja, 19 casos. fazem parte do *cluster* 1. As empresas “d, f, g, h, l, m, p, q, t, a1, a9 e a11”, ou seja, 12 casos. fazem parte do *cluster* 2. As últimas três empresas “e, a4 e a10” fazem parte do *cluster* 3.

Tabela 70 - Membros de cada *cluster* (Cluster Membership)

Case	6 Clusters	5 Clusters	4 Clusters	3 Clusters	2 Clusters
1:a	1	1	1	1	1
2:b	2	2	2	1	1
3:c	2	2	2	1	1
4:d	3	3	3	2	1
5:e	4	4	4	3	2
6:f	3	3	3	2	1
7:g	3	3	3	2	1
8:h	3	3	3	2	1
9:i	2	2	2	1	1
10:j	2	2	2	1	1
11:l	3	3	3	2	1
12:m	3	3	3	2	1
13:n	5	5	2	1	1
14:o	2	2	2	1	1
15:p	3	3	3	2	1
16:q	3	3	3	2	1
17:r	5	5	2	1	1
18:s	2	2	2	1	1
19:t	3	3	3	2	1
20:u	5	5	2	1	1
21:v	2	2	2	1	1
22:x	1	1	1	1	1
23:z	5	5	2	1	1
24:a1	6	3	3	2	1
25:a2	1	1	1	1	1
26:a3	2	2	2	1	1
27:a4	4	4	4	3	2
28:a5	1	1	1	1	1
29:a6	5	5	2	1	1
30:a7	2	2	2	1	1
31:a8	2	2	2	1	1
32:a9	3	3	3	2	1
33:a10	4	4	4	3	2
34:a11	3	3	3	2	1

Fonte: Relatório do SPSS.

A Tabela 71 apresenta as médias e desvios padrões de cada *cluster*, assim como número de casos (empresas) em cada aglomerado considerando os três *clusters* encontrados anteriormente. As características encontradas em cada aglomerado são bastante distintas. Quanto ao porte das empresas, o *cluster* 1, que é formado por 19 delas, tem produção média de 430 peças mensais; já o *cluster* dois, composto de 12 empresas, tem produção de 1.582 peças/mês; e o *cluster* três, formado por três empresas, tem produção de 5.610 peças. Quanto à linha de produtos confeccionados em cada *cluster*, pode-se dizer que não há uma tendência

específica. Porém quanto ao destino das coleções, ou seja, para que estações do ano as empresas estão orientadas, percebe-se explicitamente que, quanto menores as empresas mais elas focam os seus produtos para outono-inverno somente. Para o *cluster 1*, cerca de 90% dos produtos são para o inverno. No *cluster 2*, essa participação cai para aproximadamente 73%, enquanto, no *cluster 3*, cai mais um pouco para quase 67%. Podemos afirmar que as pequenas empresas são mais dependentes dos produtos de inverno, e as suas vendas muito mais sazonais. A questão tecnológica também ficou bastante evidente nos três *clusters*: empresas pequenas (*cluster 1*) têm seu principal diferencial, nas máquinas de tecer motorizadas; empresas médias (*cluster 2*) tem um *mix* de máquinas composto de algumas de tecer motorizadas com algumas eletrônicas; já as maiores (*cluster 3*) estão equipadas principalmente com eletrônicas e motorizadas. O número total de funcionários também é bastante distinto: há uma média de 5,32 funcionários nas empresas do *cluster 1*; 12,67 funcionários por empresa no *cluster 2*, e 45,67, no *cluster 3*. As vendas no atacado e varejo têm características muito parecidas nos *clusters 1* e *2* (somente uma em cada quatro peças vendidas é no atacado). Já no *cluster 3*, aproximadamente  $\frac{2}{3}$  das vendas ocorrem no atacado, ou seja, essas empresas estão muito mais focadas nas vendas para lojistas. O número de lojas e o número de representantes vão aumentando gradativamente, assim que aumenta o porte das empresas. Porém a participação em feiras não sofre nenhum tipo de tendência quanto ao porte. O faturamento anual advindo do Festimalha e do mês de maio também sofre um comportamento inversamente proporcional ao porte das empresas, ou seja, quanto menores as empresas, mais elas dependem deste evento, assim como das vendas do mês de maio. Isso é também um reflexo do tipo de estratégias adotadas, como por exemplo, do produto produzido, dos canais de venda e do número de lojas e representantes.



Tabela 71 - Estatísticas dos *clusters* (Group Statistics).

Ward Method		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
1	Produção mensal	430,00	419,864	19	19,000
	Masculino	42,89	37,093	19	19,000
	Feminino	39,74	35,687	19	19,000
	Infantil	17,37	31,945	19	19,000
	Outono-inverno	90,26	12,073	19	19,000
	Primavera-verão	9,74	12,073	19	19,000
	Máq tecer manual	,84	2,192	19	19,000
	Máq tecer motoriz	2,79	1,782	19	19,000
	Máq tercer eletrôn	,53	,697	19	19,000
	func total	5,32	4,655	19	19,000
	Atacado	24,26	29,501	19	19,000
	Varejo	75,74	29,501	19	19,000
	n lojas	1,05	,911	19	19,000
	n representa	,26	,562	19	19,000
	feiras	2,05	2,297	19	19,000
	Festimalha %	45,26	16,316	19	19,000
	maio %	57,63	17,509	19	19,000
	Consumo fios	168,95	172,043	19	19,000
	Estoque fios	618,16	746,661	19	19,000
	2	Produção mensal	1582,50	1281,378	12
Masculino		24,17	16,629	12	12,000
Feminino		71,25	18,479	12	12,000
Infantil		4,58	9,405	12	12,000
Outono-inverno		72,92	18,397	12	12,000
Primavera-verão		27,08	18,397	12	12,000
Máq tecer manual		,67	1,723	12	12,000
Máq tecer motoriz		4,50	1,834	12	12,000
Máq tercer eletrôn		1,25	1,545	12	12,000
func total		12,67	5,105	12	12,000
Atacado		24,75	20,177	12	12,000
Varejo		75,25	20,177	12	12,000
n lojas		2,42	,793	12	12,000
n representa		,17	,389	12	12,000
feiras		5,50	11,221	12	12,000
Festimalha %		15,08	9,558	12	12,000
maio %		34,42	8,969	12	12,000
Consumo fios		762,50	571,372	12	12,000
Estoque fios		2547,08	2733,277	12	12,000

Continua...

Continuação:

3	Produção mensal	5610,00	1338,395	3	3,000
	Masculino	14,00	15,100	3	3,000
	Feminino	62,67	41,489	3	3,000
	Infantil	23,33	40,415	3	3,000
	Outono-inverno	66,67	15,275	3	3,000
	Primavera-verão	33,33	15,275	3	3,000
	Máq tecer manual	2,33	2,082	3	3,000
	Máq tecer motoriz	9,00	6,245	3	3,000
	Máq tercer eletrôn	5,67	1,528	3	3,000
	func total	45,67	3,055	3	3,000
	Atacado	65,00	13,229	3	3,000
	Varejo	35,00	13,229	3	3,000
	n lojas	4,00	1,000	3	3,000
	n representa	5,00	4,000	3	3,000
	feiras	4,00	3,000	3	3,000
	Festimalha %	1,50	1,500	3	3,000
	maio %	21,00	6,557	3	3,000
	Consumo fíos	2266,67	1159,023	3	3,000
	Estoque fíos	11766,67	4760,602	3	3,000
Total	Produção mensal	1293,82	1704,564	34	34,000
	Masculino	33,74	31,201	34	34,000
	Feminino	52,88	33,818	34	34,000
	Infantil	13,38	27,044	34	34,000
	Outono-inverno	82,06	17,238	34	34,000
	Primavera-verão	17,94	17,238	34	34,000
	Máq tecer manual	,91	2,021	34	34,000
	Máq tecer motoriz	3,94	2,902	34	34,000
	Máq tercer eletrôn	1,24	1,810	34	34,000
	func total	11,47	12,236	34	34,000
	Atacado	28,03	27,520	34	34,000
	Varejo	71,97	27,520	34	34,000
	n lojas	1,79	1,274	34	34,000
	n representa	,65	1,756	34	34,000
	feiras	3,44	6,933	34	34,000
	Festimalha %	30,75	21,543	34	34,000
	maio %	46,21	19,496	34	34,000
	Consumo fíos	563,53	757,705	34	34,000
	Estoque fíos	2282,65	3737,036	34	34,000

Fonte: Relatório do SPSS.

A próxima parte da análise geral segue, de certa forma, as atividades que fazem parte da cadeia de valor das malharias retilíneas já apresentada de forma detalhada no referencial teórico. Isso ajudará na melhor compreensão dos resultados encontrados e aqui analisados em maior profundidade.

Iniciando com as atividades de produção, percebe-se que, apesar de existir um número expressivo de empresas concentradas nessa cidade, não existem muitas relações interorganizacionais entre elas. No passado, as baixas barreiras de entrada propiciaram, de certa forma, o surgimento de pequenas empresas bastante independentes entre si, ou seja, não houve a necessidade de especialização das empresas em certas atividades, evitando, dessa forma, possíveis relações de parcerias produtivas.

Como já foi constatada na revisão bibliográfica, a indústria têxtil é muito fragmentada, fruto de fatores históricos, baixas barreiras de entrada, ausência de economias de escala ou curvas de experiência, vendas sazonais, baixo poder de barganha entre outras (PORTER, 1980). Essas características têm impedido o surgimento de empresas de maior porte, assim como uma articulação cooperativa entre mais empresas, já que elas se enxergam como simples concorrentes. Como a escala de operações não é um fator determinante, não surge a necessidade da cooperação com ganhos econômicos para os participantes.

A cooperação em atividades produtivas é bastante tímida, e pode estar associada também à grande diversidade de produtos existentes, ou seja, os possíveis segmentos de atuação são muito diferentes. A moda cria produtos com ciclos de vida cada vez menores, exigindo crescentes esforços por parte das empresas em pesquisa e desenvolvimento de novas coleções. Apesar de o processo produtivo ser relativamente simples e de não se precisar de muitas máquinas para montar uma malharia retilínea, os conhecimentos e a habilidade necessários para o desenvolvimento de produtos de boa aceitação pelo mercado são cada vez mais decisivos e difíceis. As máquinas de tecer eletrônicas têm recursos cada vez mais avançados o que lhes possibilitam fazer produtos com características específicas, o que pode, de certo modo, dificultar seu uso por uma maior parte das empresas, caso optem por uma cooperação maior nesse sentido. O que se pode perceber é que, segundo os estudos de Porter (1985), no que diz respeito às inter-relações entre várias empresas, a cooperação em etapas de produção seria uma das primeiras maneiras para obter ganhos mútuos através de ganhos de escala, de experiência, de redução de ativos específicos e do maior uso da capacidade instalada. Porém, com a necessidade atual do setor de vestuário em produzir lotes cada vez menores devido ao constante lançamento de novos produtos e maior segmentação do mercado, esses ganhos não seriam dessa forma alcançados. Outro fator que corrobora a dificuldade na cooperação produtiva é o fato de existirem picos de venda (sazonalidade) para a grande maioria das empresas. Dessa forma, a cooperação produtiva pode ser prejudicada, já

que haverá momentos do ano em que as empresas atuam com a capacidade produtiva alta ou máxima, impossibilitando possíveis prestações de serviços para terceiros.

Como a cooperação produtiva pode ser mais dificultosa pelos motivos citados, pode-se, considerando a cadeia de valor das malharias retilíneas e suas possíveis inter-relações, atuar em outras atividades do processo. Uma das opções seria a compra de insumos, aviamentos, máquinas e equipamentos em conjunto.

Uma rede compartilhada de serviços de manutenção, segundo já apontado pelos entrevistados devido às dificuldades nessa área, indica ser uma atividade que pode ser suprida por ação cooperativada. Treinamento e capacitação são ações que podem ser conduzidas de forma coletiva, propiciando, assim, ganhos maiores de produtividade e inovação, aliados a menores gastos. Apesar da diversidade de produtos e segmentos possíveis no setor de malharias retilíneas, há interfaces comuns na área de pesquisa e desenvolvimento que poderiam ser mais bem exploradas. Essas interconexões acontecem em maior interface na pesquisa, por meio da compra coletiva de revistas, contratação de estilistas, pesquisadores da área e outras ações, por exemplo.

Na área de *marketing* e vendas, as possíveis opções poderiam ser a da criação de uma marca ou certificado de origem ou precedência comum, proporcionando, assim, uma maior visibilidade ou reputação para as empresas participantes. A venda cruzada de produtos também seria uma opção bastante viável, pois poderia proporcionar uma maior especialização das empresas em certas linhas de produtos ou segmentos de mercados diferentes, e, assim, complementarem o *mix* de produtos com o de outras empresas. Esforços de divulgação e *marketing* coletivo seriam igualmente possíveis, visto que as empresas têm investido pouco nessa área devido às dificuldades de disporem individualmente desses recursos. Em contato com o Departamento de Malharias, foi possível constatar que já houve esforços nesse sentido no passado, com bons resultados, tanto que planejam novas ações de divulgação e propaganda em conjunto. Em relação à área de vendas, a contratação de representantes comuns para as empresas menores pode ser uma alternativa viável.

A realização de feiras para vendas em comum mostrou-se ser uma ação coletiva de grande sucesso, visto o impacto que o Festimalha causa na receita anual de muitas empresas de pequeno porte conforme foi observado nas Tabelas 27 e 28. As empresas podem cooperar para realizarem novos eventos dessa natureza, tanto na cidade como em outros locais também. A ação coletiva desse tipo ajuda tanto a dar maior visibilidade para as empresas individualmente quanto a dar uma reputação melhor a todo o aglomerado da cidade. Como

constatado anteriormente nas entrevistas, existem sugestões da implementação de uma nova feira no estilo do Festimalha, que ocorra, porém, no final do inverno como uma espécie de feira de liquidação de inverno.

Analisando as principais dificuldades encontradas pelas empresas, e cruzando essas informações com algumas das questões levantadas no questionário, possíveis ações e estratégias coletivas poderiam concentrar-se na abertura de novos mercados. Como opção haveria a exportação para países do Hemisfério Norte por eles terem as estações climáticas inversas das nossas, propiciando, dessa forma, um maior uso da capacidade produtiva e superação da forte sazonalidade que a grande maioria das empresas enfrenta atualmente. Setembro, outubro e novembro são meses com vendas muito baixas, e isso poderia ser resolvido com a exportação. Para isso, as empresas deveriam criar consórcios de exportação em que as empresas poderiam, por exemplo, criar uma coleção coletiva a partir de pesquisa de produto em conjunto, para propiciar uma maior unidade nas características dos produtos.

Considerando as estratégias individuais das empresas, percebe-se que a grande maioria delas está voltada principalmente ao varejo (61,9% das peças vendidas) através de lojas locais ou da participação de feiras em que se destaca o Festimalha. Além disso, as vendas estão concentradas em produtos de outono-inverno (75% das peças vendidas). Esses números não são ainda mais elevados devido à maior diversificação das empresas maiores que diminui, dessa forma, a dependência das vendas do varejo e de produtos de inverno. Boa parte das empresas que não têm o atacado como foco de seus esforços de venda acabam por ficar dependentes da receita advinda de alguns poucos meses do ano. As empresas, em geral de porte menor, mesmo atuando de forma tímida no atacado, vendem seus produtos ou para sacoleiras ou para lojas populares de pequeno porte, o que pode significar um valor agregado menor.

Como estratégias individuais, ou mesmo coletivas, é importante que as empresas destinem maiores investimentos em *marketing*, visto que é uma das áreas que menos tem tido atenção ou investimentos, segundo os resultados observados das entrevistas.

Outra observação a ser feita é, segundo os entrevistados, que o pólo de malharias de Nova Petrópolis tem ótima visibilidade e reputação na região, fruto principalmente da imagem conquistada com o evento Festimalha, assim como pela própria localização geográfica que atrai turistas o ano inteiro conforme visto na Tabela 67. As características próprias dos produtos criados naquela cidade também seriam fatores a consolidar o pólo na atração dos consumidores. O Festimalha é um evento que surgiu graças aos esforços coletivos de algumas

malharias que se uniram para expor e vender seus produtos no Parque do Imigrante nos finais de semana de maio, no final da década de 1980. Hoje, esse evento atrai um público de 70 mil pessoas somente ao Centro de Eventos e responde expressivamente pelas vendas de muitas malharias de pequeno porte que não teriam condições, por exemplo, de terem um ponto de venda próprio. As empresas locais precisam compreender que esforços coletivos, como o feito no início do Festimalha, podem trazer bons resultados para todos os envolvidos e representar um diferencial competitivo.

O trabalho de campo realizado demonstrou que as empresas entrevistadas acham muito importantes a interação entre elas no sentido de atingir um nível maior de cooperação (conforme Tabela 58), porém, na prática, existem poucas relações entre as empresas. As principais relações encontradas entre elas restringem-se a algumas ações de terceirização e subcontratação em fases da produção bastante específicas (conforme Tabelas 61 e 65), assim como alguns esforços colaborativos coordenados pelas associações, como a ACINP e o FITEMASUL. A terceirização de atividades produtivas dá-se principalmente com empresas fora do aglomerado local, já que entre as empresas entrevistadas poucas relataram estar prestando serviços para outras.

Algumas empresas reportaram não estarem muito confiantes em possíveis estratégias de cooperação, visto terem tido insucessos no passado. Esses transtornos ocorridos no passado podem ter sido causados por uma coordenação não eficaz, o que prejudicou todo o trabalho em conjunto. Hoje, várias empresas entrevistadas argumentam que um dos principais entraves a serem vencidos é a falta de confiança. Parece haver um certo paradoxo, já que, apesar da cidade ser de forte colonização alemã e o berço do cooperativismo na América Latina através do trabalho pioneiro do Pe. Theodor Amstad em 1902 (SICREDI, 2006) – traços culturais que têm demonstrado freqüentes ações de cooperação e solidariedade no passado –, hoje sofre com a falta de um entrosamento e confiança maior entre o setor de malharias.

Pode-se afirmar que a maior dificuldade das empresas do pólo é a falta de confiança causada em parte por vários insucessos coletivos no passado e pelo sentimento de concorrência que existe entre boa parte das empresas. Isso foi constatado na parte final da entrevista em que houve vários relatos de pessimismo em relação à cooperação. Esses relatos já foram descritos na análise da cooperação (no final da parte 4.3.). Mesmo tendo a necessidade de buscar soluções frente as mais variadas dificuldades, as empresas desse pólo pouco têm se unido para superar essas adversidades. Mesmo existindo uma proximidade espacial, possíveis objetivos e metas em comuns e uma provável facilidade em se

comunicarem, uma vez que se conhecem, as relações cooperativas não têm acontecido com maior intensidade devido à falta maior de confiança e, principalmente, devido à inexistência de um agente coordenador. A falta deste agente articulador e motivador, ou seja, o gestor dessas relações, pode ter sido provavelmente a causa dos fracassos cooperativos do passado. Hoje, para muitas empresas, fica evidente que novos esforços colaborativos ficam prejudicados pela imagem e resultados ruins obtidos no passado. Locke (2003) comenta que o sucesso da cooperação depende de processo seqüencial que combina o interesse próprio, a política governamental e os mecanismos de autogovernança. Esses mecanismos de autogovernança garantem estabilidade ao grupo, ou seja, evitam o comportamento oportunista.

Se por um lado há essas barreiras a serem transpostas, há alguns fatores positivos que podem facilitar novas ações de cooperação. As entidades setoriais possuem uma forte importância e visibilidade de acordo com a análise das entrevistas (Tabela 57, por exemplo), e poderiam ser as coordenadoras dessas novas ações coletivas. Os estudos têm mostrado que o sucesso da cooperação depende em muito de uma coordenação eficiente entre os membros. A ACINP, por exemplo, possui uma estrutura física e de pessoal que poderia ser muito útil nesse sentido e, além disso, possui uma boa reputação frente aos associados e demais entidades. Por isso, poderia articular as várias partes interessadas, e envolver outras mais, dependendo dos objetivos a serem traçados. Recentemente essa entidade assinou um convênio com a Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis (FACENP) e a Prefeitura Municipal, objetivando o desenvolvimento local através de um projeto chamado Pacto Empreendedor. Considerando a importância do setor malheiro na economia local, ações voltadas às malharias poderiam ser estudadas e implementadas a quatro mãos: as próprias malharias junto com as outras três partes já mencionadas.

Esse relacionamento interorganizacional débil das malharias evidencia um campo ainda a ser explorado, e, talvez, esteja associado às possíveis dificuldades que as empresas estejam sofrendo no momento, como pôde ser identificado nas entrevistas. Sazonalidade, maior concorrência, dependência do varejo e do Festimalha, clima adverso, economia como um todo ruim, entre outros, são questões críticas cada vez mais difíceis de serem superadas individualmente pelas empresas, porém podem ser atacados com maior vigor através de esforços coletivos.

Santos, Crocco e Lemos (2002, p. 21) mencionam o ambiente econômico e institucional, especialmente no que diz respeito à confiança, como influenciadores do sucesso (e do insucesso) da cooperação:

Além dessa natureza bem peculiar das estruturas, deve-se considerar a interferência que o ambiente econômico e institucional em condições periféricas exerce sobre o ambiente local. Neste caso, a instabilidade macroeconômica vem sempre acompanhada de mudanças freqüentes e, na maioria das vezes, arbitrárias, nas regras que governam o ambiente de negócios e o mercado de fatores (no que se refere à taxação, regulação dos mercados de câmbio e financeiro, aos ajustes de preços, ao nível das taxas de juros reais e dos salários nominais/reais, etc.). Neste tipo de ambiente, os fundamentos necessários à criação de confiança em contratos futuros e em relacionamentos interfirmas de longo-prazo é abalado, nutrindo uma atitude de negócios essencialmente não-cooperativa não somente entre os diversos atores, mas entre estes e as instituições governamentais e não governamentais. Como resultado, torna-se difícil o desenvolvimento de relações cooperativas sistêmicas e eleva-se significativamente os custos de transação locais. Por isso, este tipo de ambiente não-cooperativo estimula a integração vertical, que surge como forma de isolar as atividades da firma da influência das constantes mudanças no ambiente externo e de reduzir os custos de transação. Como resultado, observa-se uma pequena especialização produtiva das empresas e uma perda dos ganhos de produtividade associados a uma menor divisão do trabalho. Sem dúvida, a inserção de arranjos produtivos em ambientes desta natureza dificulta o desenvolvimento dos elementos necessários à realização da eficiência e do aprendizado coletivos, notadamente daqueles que dependem da ação conjunta dos diversos atores e da interação face-a-face.

Considerando a dissertação da Denise Roos (2001), que realizou um estudo junto a 39 malharias retilíneas de Caxias do Sul, com o objetivo de verificar as características do aglomerado e as relações de cooperação, 79% das empresas declaram não ter qualquer tipo de cooperação com as demais malharias locais. As relações entre as empresas aconteciam principalmente em encontros organizados pelo sindicato do setor (Fitemasul) em 89,7% dos casos. No aglomerado de Nova Petrópolis 85,3% dos relacionamentos acontecem em encontros organizados por instituições com destaque para a ACINP (Tabela 57).

Quanto ao porte das empresas, 64% das empresas de Caxias do Sul tinham até 20 funcionários, enquanto, em Nova Petrópolis, 91,2% das empresas têm esse número de funcionários.

Com relação à terceirização ou prestação de serviços, as empresas de Caxias do Sul possuem mais inter-relações desse tipo com outras empresas, ou seja, são menos verticalizadas e menos independentes do que as empresas de Nova Petrópolis. Na média, as malharias de Caxias do Sul realizam mais atividades fora da empresa, mesmo elas sendo de maior porte, o que poderia representar algum ganho de escala maior se efetuassem as



atividades internamente. O número de empresas prestando serviços para outras em Caxias do Sul e em Nova Petrópolis é o mesmo (cinco empresas em cada cidade).

Uma das grandes diferenças entre os dois aglomerados está nas estratégias de vendas. Caxias do Sul destina somente em torno de 7% de suas vendas para o consumidor final (venda direta através de lojas próprias), enquanto, em Nova Petrópolis, 72% das vendas acontecem desse modo. Enquanto o destino das vendas de Nova Petrópolis é focado no próprio Estado; em Caxias do Sul, grande parte da mercadoria destina-se para fora do Estado. Uma diferença adicional é a de que as vendas em Nova Petrópolis são realizadas principalmente a pronta-entrega, ao passo que, na cidade vizinha, elas ocorrem sob forma de pedidos de compra antecipados por meio de representantes ou de feiras. Em torno de 31% dos produtos de Caxias do Sul são produzidos com marca de terceiros; em Nova Petrópolis, esse percentual cai drasticamente para 0,7%, o que permite concluir que o aglomerado de malharias de Caxias do Sul possui mais relações interorganizacionais do que o de Nova Petrópolis. Isso pode ser explicado pelo fato de a maioria das empresas desse outro pólo ter estratégias competitivas individuais diferentes das de Nova Petrópolis, como por exemplo, os canais de venda.

Como as empresas de Caxias do Sul operam principalmente no atacado (via representantes ou mesmo na pronta-entrega), não ocorre aquele conflito direto entre as empresas para vender diretamente aos consumidores que visitam a região, como ocorre em Nova Petrópolis. Além disso, as empresas de Caxias do Sul estão menos sujeitas aos ciclos sazonais já que as vendas ocorrem de forma mais equilibrada, por mais canais de vendas: por pedidos, na pronta-entrega para lojistas, e no varejo direto para os consumidores. O porte das empresas pode também afetar as relações interorganizacionais, visto que, em Caxias do Sul, as malharias são relativamente maiores.

## 5 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho era o de analisar o aglomerado de malharias retilíneas de Nova Petrópolis, identificando as relações de cooperação entre as empresas, assim como seu perfil, as suas estratégias, as possíveis áreas em que ações colaborativas pudessem ser implementadas, e diferenças e semelhanças entre esse aglomerado e o de Caxias do Sul. Os objetivos foram alcançados, possibilitando o entendimento melhor do tema e, principalmente, a identificação de questões específicas sobre a realidade do setor e das empresas que fazem parte do aglomerado.

Assim a pesquisa permite ver melhor o todo e também suas partes, possibilitando, com base em aspectos positivos e negativos, indicar os rumos do setor junto às entidades e empresas envolvidas para o fortalecimento cooperativo (dentro do aglomerado) e competitivo (com as empresas de fora do aglomerado e com outros aglomerados). Conforme identificado no trabalho, estratégias de cooperação podem ser mais interessantes em áreas de apoio como aquisição, vendas, *marketing* e pesquisa e desenvolvimento. Nessas áreas, a sinergia de esforços pode trazer resultados superiores, se comparadas simples ações isoladas e individualizadas.

As análises qualitativas e quantitativas demonstraram que ações coletivas já foram tentadas no passado, mas os resultados alcançados não foram satisfatórios. Esses insucessos passados têm, de certa forma, afetado a receptividade a novas ações coletivas. O próprio ambiente de instabilidade, as incertezas e as rápidas mudanças atuais corroboram a falta de confiança entre as empresas pesquisadas. Fica cada vez mais difícil antecipar os eventos, e isso pode afetar a predisposição à cooperação.

As diferenças entre os diversos portes das empresas e principalmente das estratégias que adotam podem ser possíveis barreiras à cooperação. A literatura e trabalhos empíricos têm demonstrado que as similaridades entre os atores são fundamentais para alcançar o sucesso em estratégias colaborativas.

Mesmo tendo um quadro não favorável à cooperação já que barreiras e dificuldades precisam ser superadas, é importante salientar que estratégias cooperativas e competitivas podem coexistir. Haverá áreas e situações em que as empresas devem utilizá-las de forma independente. Não se pode de forma alguma achar que a cooperação é a solução para todo o tipo de problema, mas sim definir áreas ou atividades em que essa estratégia seja mais viável, e traga ganhos econômicos para os envolvidos.

A cooperação em mais atividades no aglomerado de Nova Petrópolis, para acontecer, é indispensável romper com alguns modelos mentais existentes. Os dois pontos negativos que precisam ser atenuados são a visão de as empresas locais considerarem-se concorrentes, e a necessidade de amenizarem o mito de que a cooperação não traz resultados promissores devido a insucessos do passado. Vários estudos empíricos relacionados às redes de cooperação têm demonstrado que um dos fatores decisivos no sucesso dessa estratégia é a participação efetiva de um agente articulador das ações, ou seja, uma governança atuante e imparcial. Os outros fatores trabalhados para o sucesso da cooperação são a conectividade (capacidade de estabelecerem relacionamentos) e a convergência dos objetivos (possuírem objetivos comuns).

Considerando a conectividade, o aglomerado favorece-se da proximidade local e o fato de as pessoas e empresas conhecerem-se, facilitando dessa forma tanto a interação direta quanto a virtual. A interação direta (face a face) tende a ser melhor na intensidade e proximidade dos relacionamentos, e o aglomerado de Nova Petrópolis pode aproveitar-se dessa facilidade provocada por essa concentração geográfica.

Quanto à convergência dos objetivos e interesses, a similaridade das atividades, ou seja, os inter-relacionamentos horizontais podem ajudar na implementação de ações coletivas. Porém, nessa questão, a diversidade das estratégias que cada empresa adota e a questão já abordada sobre as diferenças de porte podem ser um empecilho. Essas diferenças fazem com que as empresas tenham perfis de atuação algumas vezes antagônicos, pois empresas voltadas ao atacado (principalmente quando trabalham com pedidos para lojistas) tendem a ser mais pró-ativas, devido à necessidade de aprofundamento de estudos de pesquisa de mercado e dedicação maior na pesquisa e desenvolvimento de produtos. Empresas focadas no varejo não

têm essa necessidade grande de antecipação, o que pode provocar uma posição estratégica mais reativa.

As empresas que atuam mais no atacado têm trabalhado com maior diversidade de produtos (inverno e verão) e canais de distribuição mais abrangentes. As outras, as mais concentradas no varejo, focam-se principalmente em produtos para inverno. Apesar da simplicidade desses exemplos das diferenças existentes entre as empresas, precisa-se considerar que são desafios que necessitam de ser superados e ponderados.

Portanto, o sucesso das estratégias de cooperação vai depender basicamente dessa capacidade de articulação e coordenação, ou seja, de autogovernança conforme já afirmado anteriormente. O papel de coordenação pode ser executado por uma empresa, porém a prática tem mostrado que os melhores resultados são alcançados quando ele é realizado por uma instituição independente e com boa reputação; que entenda das necessidades das empresas, e conheça o processo de como a cooperação pode ser construída. Isso também porque as etapas da cooperação devem ser ajustadas à realidade de cada caso e não pré-definidas de forma estática a não considerar questões emergentes.

A ACINP poderia ser usada como articuladora desse processo. O apoio de outras entidades como a faculdade local (FACENP) e inclusive o poder público, através da Prefeitura Municipal, ou mesmo a SEDAI, poderiam ser úteis na mobilização e articulação das empresas.

As ações colaborativas podem começar em áreas de menor complexidade e onde os resultados sejam percebidos num prazo menor, para que os participantes notem a relevância das estratégias de cooperação. Ações mais pontuais em *marketing*, manutenção e capacitação poderiam ser os primeiros alvos. Questões relacionadas à pesquisa de produtos, aquisição e vendas compartilhadas poderiam ser os próximos devido a maior complexidade que representam aos envolvidos. Assim, com a percepção positiva que os integrantes desse grupo teriam dos resultados, e dos ganhos econômicos alcançados, aumentaria sua unidade, sua confiança e seu comprometimento num círculo virtuoso.

Quando se fala em estratégias de cooperação e a validade, ou não, da sua implementação, não se pode almejar envolver todas as empresas de forma simultânea e na mesma intensidade. O tamanho do grupo de participantes tem relação inversamente proporcional ao sucesso. Isso quer dizer que grupos muito grandes (e heterogêneos) tendem a ter mais problemas na adoção de estratégias coletivas.

Esta dissertação procurou aliar conceitos de estratégias de cooperação a temas como cadeia de valor, indústria fragmentada e estratégias individuais em ambiente de aglomerados. Dessa forma, obteve-se uma estrutura teórica e empírica nova, assim como o próprio processo metodológico. Essa base da pesquisa pode ser aproveitada e melhor estudada em uma possível tese de doutorado.

Trabalhos voltados ao entendimento das relações entre os atores de um aglomerado e as questões relacionadas à confiança podem ser úteis no entendimento dos reais motivos pelos quais a cooperação não esteja ocorrendo em maior intensidade nesse pólo. Esses temas podem ser explorados em novos trabalhos e, nesse sentido, ficam como sugestão.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais – Oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, João. **Redes entre organizações – Domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

ASTLEY, W. Graham. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526-535, jul. 1984.

AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation.** London: Basic Books, 1990.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, Edição Especial, p. 203-228, 2004.

BARNETT, William P.; MISCHKE, Gary A.; OCASIO, William. The evolution of collective strategies among organizations. **Organization Studies**, v. 21, n. 2, p. 325-354, mar. 2000.

BECATTINI, Giacomo. Industrial sectors and industrial districts: tools for industrial analysis. **European Planning Studies**, v. 10, n. 4, p. 483-493, 2002.

BECATTINI, Giacomo. Os distritos industriais na Itália. In: Urani, André et al. (Orgs.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BESANKO, David, et al. **The economics of strategy.** New York: Wiley, 2004.

BOSS, R. Wayne. Trust and Managerial Problem Solving Revisited. **Group and Organizational Studies**, p. 331-342, set. 1978.

TIPLADY, Rachel. Zara: Taking the lead in fast-fashion. **Businessweek Online**. 4 abr. 2006. Disponível em: <[www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2006/gb20060404\\_167078](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2006/gb20060404_167078)>. Acesso em: 11 nov. 2006.

COSTA, Carlos Duarte; HAUSER, Kely C. Paintner. Teoria dos Jogos. **UniExp – Regista Virtual**. Unidade de Ensino superior Expoente. Disponível em <[http://www.uniexp.edu.br/revista\\_uniexp/n01/report\\_01e.html](http://www.uniexp.edu.br/revista_uniexp/n01/report_01e.html)>. Acesso em: 14 out. 2005.

DE SOUZA, M. **Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais**. SCTDE/ FECAMP/UNICAMP-IE, 1993.

DOLLINGER, Marc. The evolution of collective strategies in fragmented industries. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 266-285, abr. 1990.

FUKUYAMA, Francis. **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**. New York: Free Press, 1995

GAMBETTA, Diego. **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**. Oxford: Blackwell, 1998.

GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. **Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 1 - 2, março-abril 1991.

GRUPO INDITEX Annual Report 2005. Disponível em: <[www.inditex.com.es](http://www.inditex.com.es)>. Acesso em: 1 dez. 2006.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors – and win. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133-139, jan./fev. 1989.

HARDIN, Russel. Conceptions and Explanations of Trust. In: COOK, Karen (ed.), **Trust in Society**. New York: Russel Sage Foundation, 2001.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI. Relatório setorial da indústria têxtil brasileira. São Paulo, v. 6, n. 6, p. 1-172, jul. 2006.

IPARDES. **Arranjo produtivo local de malhas do município de Imbituva**: Estudo de caso: versão preliminar. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba: IPARDES, 2006. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/webisis.docs/apl\\_2006\\_malhas.pdf](http://www.ipardes.gov.br/webisis.docs/apl_2006_malhas.pdf)>. Acesso em: maio, 2006.

JARILLO, Carlos. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

JARILLO, Carlos. **Strategic networks**: Creating the borderless organization. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

LOCKE, Richard. M. Construindo Confiança. **Econômica**, v. 3, n. 2, p. 253-281, 2001.

JONES, Sue Jones. **Fashion design** – Manual do estilista. São Paulo: Cosac & Naify, 2005.

MALERBA, F. **Economia dell’Innovazione**. Rome: Carocci Editore, 2000.

MARSHALL, Alfred. **Principles of Economics**. London: Macmillan, 1920

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia** – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MISTRI, Mauricio. The emergence of cooperation and the case of the Italian industrial district as a socio-economic habitat. **Human Systems Management**, v. 22, p. 147-156, 2003.

NADVI, K.. The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan. **Oxford Development Studies**, v. 27, n.1, p. 81-107, 1999

NEUMANN, Leonardo. **Planejamento estratégico Malhas Imperial**. 2003. 127 fl. Monografia (MBA em Marketing). Escola Superior de Propaganda e Marketing, Porto Alegre, dez. 2003.

NEUMANN, Leonardo. **Plano de marketing Malhas Imperial** – Uma nova marca para malha infantil. 2003. 65 fl. Trabalho (MBA em Marketing). Escola Superior de Propaganda e Marketing, Porto Alegre, dez. 2003.

NOBREGA, Clemente. Tudo está em jogo. **Revista Superinteressante**. n. 175, p. 68-73, abr. 2002.

OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO NETO, João. Redes de cooperação: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**. v. 8, n. 3, p. 289-303, dez., 2001. Departamento de Engenharia de Produção – USP.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva** – Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edusp, 1999. 208 p.

PAVITT, K.. Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory. **Research Policy**, 13, 1984.

PAVITT, K.; BELL, M. Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrast Between Developed and Developing Countries. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n.2, 1993.

PIETROBELLI, Carlo; RABELLOTTI, Roberta. **Upgrading in clusters and value chain in Latin America** – The role of policies. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank, 2004.



PORTER, Michael E. Competição – On competition – Estratégias competitivas essenciais. In: PORTER, Michael E. **Aglomerados e competição**: novas agendas para empresas, governos e instituições. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 209-303.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus. 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva** – Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus. 1985.

ACINP. **Revista Perfil Socioeconômico Nova Petrópolis**, RS, 2006.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The Economic Journal**, v. 82, p. 883-896, set. 1972.

ROOS, Denise Bordin. O setor industrial da malharia retilínea de Caxias do Sul: um estudo de aglomerado de pequenas empresas. 2001. 120 fl. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SANTOS, Fabiana; CROCCO, Marco; LEMOS, Mauro Borges. Arranjos e sistemas produtivos locais em “Espaços Industriais” periféricos: Estudo comparativo de dois casos brasileiros. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2002.

SCHMITZ, Hubert. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **Journal of Development Studies**, v. 31, n. 4, p. 529-566, 1995.

SCHMITZ, Hubert. Does local co-operation matter? Evidence from industrial clusters in South Asia and Latin America. **Oxford Development Studies**, v. 28, n. 3, p. 323-336, oct. 2000.

SEBRAE. **Critérios de classificação do porte da empresa**. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp)>. Acesso em: 10 nov. 2006.

SICREDI. **Surgimento do cooperativismo de crédito**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Sicredi>>. Acesso em 14 dez. 2006.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Competitive factors of cooperation networks: A quantitative study of a southern Brazilian case. **The 22nd European Group for Organization Studies Colloquium**, Bergen – Norway, 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WITTMANN, Milton Luiz; SCHMITT, Claudia Lunkes; WEGNER, Douglas; LOPES, Herton Castiglioni. Concentrações de Empresas: Estratégia para Competitividade e a Eficiência Coletiva. 2005. In: XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia, 2004, Itapema. **Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia**, 2004.

ZAND, Dale E. Trust and managerial problem solution. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 229-239, jun. 1972.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

- 1.1. Data da entrevista:
- 1.2. Nome da empresa:
- 1.3. Endereço:
- 1.4. Telefone:
- 1.5. *E-mail e homepage:*
- 1.6. Entrevistado:
- 1.7. Posição na empresa:
  - 1.7.1. ( ) Proprietário
  - 1.7.2. ( ) Diretor
  - 1.7.3. ( ) Gerente
  - 1.7.4. ( ) Outro – especificar:
- 1.8. Forma jurídica:
  - 1.8.1. ( ) Empresa individual
  - 1.8.2. ( ) Empresa Ltda.
  - 1.8.3. ( ) Empresa S.A.
  - 1.8.4. ( ) Outra \_\_\_\_\_
- 1.9. A gestão da empresa é realizada pelos:
  - 1.9.1. ( ) Proprietários
  - 1.9.2. ( ) Proprietários e profissionais contratados
  - 1.9.3. ( ) Profissionais que não sejam os proprietários
- 1.10. Ano da fundação da empresa:
- 1.11. Capacidade instalada: \_\_\_\_\_ peças/mês
- 1.12. Produção mensal ou anual: \_\_\_\_\_ peças/mês

- 1.13. Linha de produtos:
  - 1.13.1. Masculino: \_\_\_\_\_ % da produção
  - 1.13.2. Feminino: \_\_\_\_\_ % da produção
  - 1.13.3. Infantil: \_\_\_\_\_ % da produção
- 1.14. Produção de cada coleção:
  - 1.14.1. Outono-inverno: \_\_\_\_\_ % da produção
  - 1.14.2. Primavera-verão: \_\_\_\_\_ % da produção
- 1.15. Maquinário que possui:
  - 1.15.1. Máquinas de tecer manual
  - 1.15.2. Máquinas de tecer motorizadas
  - 1.15.3. Máquinas de tecer eletrônicas
  - 1.15.4. Parafinadeira
  - 1.15.5. Passar/caldeira
  - 1.15.6. Recorte
  - 1.15.7. *Overlock*
  - 1.15.8. Costura reta
  - 1.15.9. Galoneira
  - 1.15.10. Remalhadeira
  - 1.15.11. Computadores
  - 1.15.12. Outras máquinas
- 1.16. O que é feito com os resíduos de:
  - 1.16.1. Fios e retalhos de malhas: \_\_\_\_\_
  - 1.16.2. Plásticos: \_\_\_\_\_
  - 1.16.3. Papel e papelões: \_\_\_\_\_
  - 1.16.4. Demais lixos/resíduos: \_\_\_\_\_
- 1.17. Número de funcionários total com “subcontratados”:
  - 1.17.1. N.º de funcionários homens:
  - 1.17.2. N.º de funcionários mulheres:
  - 1.17.3. N.º de funcionários familiares:
- 1.18. Número de funcionários por atividades:
  - 1.18.1. N.º de funcionários na administração/escritório:
  - 1.18.2. N.º de funcionários nas lojas:
  - 1.18.3. N.º de funcionários na produção:
- 1.19. Existe dificuldade em contratar mão-de-obra qualificada?

- 1.19.1. ( ) Sim
  - 1.19.2. ( ) Não
- 1.20. Quais são as maiores dificuldades na contratação de novos funcionários?
- 1.20.1. ( ) Falta de qualificação
  - 1.20.2. ( ) Idade
  - 1.20.3. ( ) Falta de experiência
  - 1.20.4. ( ) Distância para locomoção
  - 1.20.5. ( ) Salário
  - 1.20.6. ( ) Infra-estrutura: creche, refeitório...
  - 1.20.7. ( ) Benefícios (assistência médica, por exemplo)
  - 1.20.8. ( ) Outros. Quais?
- 1.21. Quais são as maiores dificuldades que a empresa enfrenta com os funcionários?
- 1.21.1. ( ) Alta rotatividade
  - 1.21.2. ( ) Pouca qualificação
  - 1.21.3. ( ) Salários
  - 1.21.4. ( ) Falta ao trabalho
  - 1.21.5. ( ) Comportamento / relacionamento
  - 1.21.6. ( ) Outros. Quais?
- 1.22. Destino das vendas (atacado e varejo):
- 1.22.1. Atacado: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.22.2. Varejo: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.22.3. Varejo próprio ?
- 1.23. Principal destino das vendas do atacado (aproximado em %):
- 1.23.1. Rio Grande do Sul: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.23.2. Santa Catarina: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.23.3. Paraná: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.23.4. São Paulo: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.23.5. Restante do Brasil: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.23.6. Exterior: \_\_\_\_\_% do total
- 1.24. Principal destino das vendas do varejo (aproximado em %):
- 1.24.1. Clientes da cidade: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.24.2. Clientes da região: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.24.3. Clientes do estado: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.24.4. Clientes de outros estados: \_\_\_\_\_% do total

- 1.25. Canais de distribuição:
- 1.25.1. Quantidade de pontos de venda próprios: \_\_\_\_\_
  - 1.25.2. Quantidade de representantes: \_\_\_\_\_
  - 1.25.3. Participação em feiras (mencionar as feiras – atacado e/ou varejo):
- 1.26. Destino dos seus produtos (caso de atacado / representantes)
- 1.26.1. ( ) Sacoleiras: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.26.2. ( ) Lojas populares de pequeno porte: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.26.3. ( ) Boutiques de pequeno porte: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.26.4. ( ) Redes de lojas: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.26.5. ( ) Magazines: \_\_\_\_\_% do total
  - 1.26.6. ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_% do total
- 1.27. Usa marca própria ou de terceiros
- 1.27.1. ( ) Marca própria: \_\_\_\_\_ %
  - 1.27.2. ( ) Marca do lojista/terceiros: \_\_\_\_\_%
  - 1.27.3. ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_%
- 1.28. Quantas coleções são desenvolvidas por ano?
- 1.29. Quem você considera serem seus principais concorrentes?
- 1.29.1. ( ) Fabricantes locais
  - 1.29.2. ( ) Fabricantes de cidades próximas
  - 1.29.3. ( ) Fabricantes de outras regiões
  - 1.29.4. ( ) Fabricantes de outros países
- 1.30. Seus principais concorrentes são:
- 1.30.1. ( ) Grandes empresas
  - 1.30.2. ( ) Médias empresas
  - 1.30.3. ( ) Pequenas empresa
  - 1.30.4. ( ) Micro empresas
- 1.31. Para competir, seu principal diferencial é (mencionar em ordem de importância)?
- 1.31.1. ( ) Preço
  - 1.31.2. ( ) Qualidade
  - 1.31.3. ( ) Novos estilos
  - 1.31.4. ( ) Diferenciação dos produtos
  - 1.31.5. ( ) Velocidade na entrega e pontualidade de entrega
  - 1.31.6. ( ) Atendimento ao cliente
  - 1.31.7. ( ) Rede de lojas

- 1.31.8. ( ) Marca
- 1.31.9. ( ) Outros. Quais?
- 1.32. Quais são as principais dificuldades na comercialização (mencionar em ordem de importância)?
  - 1.32.1. ( ) Preços
  - 1.32.2. ( ) Modelagem / coleção / design do produto
  - 1.32.3. ( ) Sazonalidade
  - 1.32.4. ( ) Concorrência alta
  - 1.32.5. ( ) Clima
  - 1.32.6. ( ) Produtos substitutos
  - 1.32.7. ( ) Outros. Quais?
- 1.33. O Festimalha representa aproximadamente quanto de suas vendas (em %)?
- 1.34. O mês de maio representa aproximadamente quanto de suas vendas (em %)?
- 1.35. Quais são os 3-4 melhores meses de vendas?
- 1.36. Quais são os 3-4 piores meses de vendas?
- 1.37. Como você normalmente planeja atrair mais clientes e assim aumentar o volume de negócios (mencionar em ordem de importância):
  - 1.37.1. ( ) Preços mais baixos ou atraentes
  - 1.37.2. ( ) Por atendimento diferenciado
  - 1.37.3. ( ) Uso de matérias-primas mais baratas que possibilitem reduzir o preço final do produto
  - 1.37.4. ( ) Uso de matérias-primas mais nobres que possibilitem despertar um maior interesse por parte do cliente
  - 1.37.5. ( ) Desenvolvimento de produtos mais elaborados
  - 1.37.6. ( ) Introdução mais freqüente de novos produtos no mercado
  - 1.37.7. ( ) Criar um ponto de venda mais agradável e sofisticado
  - 1.37.8. ( ) *Marketing* mais agressivo: propaganda, marca, material de divulgação e brindes.
  - 1.37.9. ( ) Outros. Quais?
- 1.38. Os preços dos produtos vendidos são calculados:
  - 1.38.1. ( ) Pela relação do preço do fio e o peso da peça (*mark up* fixo)
  - 1.38.2. ( ) Através dos cálculos dos insumos usados, tempos necessários e demais custos fixos e variáveis.
  - 1.38.3. ( ) Outra forma. Quais?

- 1.39. Quais são as fontes de informação para aprimorar a produção e o produto?
- 1.39.1. ( ) Visitas a outras empresas locais ou de cidades vizinhas
  - 1.39.2. ( ) Fornecedores de máquinas
  - 1.39.3. ( ) Feiras
  - 1.39.4. ( ) Publicações especializadas
  - 1.39.5. ( ) Contatos com profissionais especializados
  - 1.39.6. ( ) Outros. Quais?
- 1.40. O desenvolvimento de produtos e novas coleções são baseados em:
- 1.40.1. ( ) A partir de um design indicado pelo cliente e adaptado/modificado dentro da empresa
  - 1.40.2. ( ) Imitação de modelos
  - 1.40.3. ( ) Adaptação de modelos a partir de tendências de moda
  - 1.40.4. ( ) Outros. Quais?
- 1.41. Outras fontes de consulta para o desenvolvimento de produtos:
- 1.41.1. ( ) Concorrência
  - 1.41.2. ( ) Fornecedores
  - 1.41.3. ( ) Feiras
  - 1.41.4. ( ) Revistas e jornais
  - 1.41.5. ( ) Internet
  - 1.41.6. ( ) Comitês de estilo: Fitemasul, ABIT e outros.
  - 1.41.7. ( ) Serviços especializados (*Use Fashion*)
  - 1.41.8. ( ) Estilistas
  - 1.41.9. ( ) Outros. Quais?
- 1.42. Em qual das seguintes áreas a empresa mais tem investido nos últimos 3 anos?
- 1.42.1. ( ) Maquinário de produção
  - 1.42.2. ( ) Equipamentos de informática e programas
  - 1.42.3. ( ) Desenvolvimento de novos produtos (melhoria de design, novas matérias-primas etc.)
  - 1.42.4. ( ) Redes de lojas e distribuição
  - 1.42.5. ( ) Abertura de novos mercados através de representantes e feiras
  - 1.42.6. ( ) Treinamento
  - 1.42.7. ( ) Manutenção
  - 1.42.8. ( ) Outras áreas ou atividades. Quais?
- 1.43. Canais de compra para os fios (em %):



- 1.43.1. ( ) Diretamente dos fabricantes \_\_\_\_\_%
- 1.43.2. ( ) De distribuidores / atacadistas \_\_\_\_\_%
- 1.43.3. ( ) De lojas de varejo \_\_\_\_\_%
- 1.43.4. ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_%
- 1.44. Número aproximado de fornecedores de fios?
- 1.44.1. ( ) 1 a 3 fornecedores
- 1.44.2. ( ) de 4 a 6 fornecedores
- 1.44.3. ( ) de 7 a 9 fornecedores
- 1.44.4. ( ) Mais de 10 fornecedores
- 1.45. Quantos tipos de fios a empresa usa aproximadamente?
- 1.45.1. ( ) 1 a 5 tipos
- 1.45.2. ( ) 5 a 10 tipos
- 1.45.3. ( ) 11 a 15 tipos
- 1.45.4. ( ) mais de 16 tipos
- 1.46. Principais tipos de fios usados e % aproximado do total:
- 1.46.1. ( ) 100 % acrílico \_\_\_\_\_%
- 1.46.2. ( ) acrílico com algodão \_\_\_\_\_%
- 1.46.3. ( ) acrílico com lã \_\_\_\_\_%
- 1.46.4. ( ) *bouclê* normal \_\_\_\_\_%
- 1.46.5. ( ) *bouclê stretch* \_\_\_\_\_%
- 1.46.6. ( ) modal em geral \_\_\_\_\_%
- 1.46.7. ( ) fios *soft* (com poliamida) \_\_\_\_\_%
- 1.46.8. ( ) fios fantasias / mesclados \_\_\_\_\_%
- 1.46.9. ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_%
- 1.47. Consumo mensal aproximado de fios em kg:
- 1.48. Principais fornecedores e % aproximado do total:
- 1.48.1. ( ) Colombo / Armani
- 1.48.2. ( ) Paramount Lansul / Karibê
- 1.48.3. ( ) Diana
- 1.48.4. ( ) Acrilan
- 1.48.5. ( ) Quéfio
- 1.48.6. ( ) Amparo
- 1.48.7. ( ) Kurashiki
- 1.48.8. ( ) ARP

- 1.48.9. ( ) Fios importados
- 1.48.10. ( ) Outros. Quais?
- 1.49. Critérios na escolha de fornecedores, além de preço, prazo de entrega e qualidade:
  - 1.49.1. ( ) Inovação tecnológica
  - 1.49.2. ( ) Parceria
  - 1.49.3. ( ) Variedade de produtos
  - 1.49.4. ( ) Confiabilidade
  - 1.49.5. ( ) Possuir representante
  - 1.49.6. ( ) Flexibilidade nos volumes pedidos
  - 1.49.7. ( ) Pronta-entrega
  - 1.49.8. ( ) Outros. Quais?
- 1.50. Estoque aproximado de fios em kg ou tempo de produção em dias:
- 1.51. Fornecedores de aviamentos e outros materiais:
  - 1.51.1. ( ) Compra diretamente do fabricante
  - 1.51.2. ( ) compra de atacadistas
  - 1.51.3. ( ) compra no varejo
  - 1.51.4. ( ) Outros. Quais?
- 1.52. Mencionar os principais problemas encontrados com fornecedores de matérias-primas:
- 1.53. Mencionar os principais problemas encontrados com fornecedores de máquinas e equipamentos:
- 1.54. Indicar os pontos fortes de seu produto (mencionar em ordem de importância):
  - 1.54.1. ( ) Preço do produto
  - 1.54.2. ( ) Diferenciação
  - 1.54.3. ( ) Qualidade dos produtos (design e acabamentos)
  - 1.54.4. ( ) Outros. Quais?
- 1.55. Indicar os pontos fortes do seu negócio (mencionar em ordem de importância):
  - 1.55.1. ( ) Rede de terceirizados / subcontratados
  - 1.55.2. ( ) Custos de mão-de-obra
  - 1.55.3. ( ) Qualificação da mão-de-obra
  - 1.55.4. ( ) Especialização na atividade da empresa
  - 1.55.5. ( ) Localização da empresa no pólo de malharias
  - 1.55.6. ( ) Acesso a informações sobre tecnologia, produtos e mercados
  - 1.55.7. ( ) Cooperação ou associação com outras empresas

- 1.55.8. ( ) Nível tecnológico
  - 1.55.9. ( ) Estratégias de vendas / marketing mais agressivas
  - 1.55.10. ( ) Facilidade de acesso a linhas de crédito
  - 1.55.11. ( ) Relacionamento com fornecedores
  - 1.55.12. ( ) Outras. Quais?
- 1.56. Resultado / lucro no último exercício (2005):
- 1.56.1. ( ) Com lucro
  - 1.56.2. ( ) Sem lucro
- 1.57. O resultado foi pior ou melhor se comparado a 2004?
- 1.57.1. ( ) Pior
  - 1.57.2. ( ) Melhor
  - 1.57.3. ( ) Igual
- 1.58. Em % aproximado esse resultado (\$) de 2005 em relação a 2004 foi quantos % melhor ou pior?
- 1.59. Tendência de lucro nos últimos anos (5 anos):
- 1.59.1. ( ) Tendência ao aumento do lucro
  - 1.59.2. ( ) Estabilidade do resultado
  - 1.59.3. ( ) Tendência a diminuição do lucro
- 1.60. Principais fatores que tem afetado negativamente o resultado (mencionar em ordem de importância):
- 1.60.1. ( ) Clima desfavorável
  - 1.60.2. ( ) Câmbio
  - 1.60.3. ( ) Economia como um todo
  - 1.60.4. ( ) Concorrência maior
  - 1.60.5. ( ) Política tributária
  - 1.60.6. ( ) Sazonalidade dos negócios
  - 1.60.7. ( ) Acesso a linhas de crédito
  - 1.60.8. ( ) Inadimplência alta
  - 1.60.9. ( ) Outros. Quais?

## **2. Cooperação com outras empresas**

- 2.1. A empresa tem outras atividades ou negócios?
- 2.1.1. ( ) Sim
  - 2.1.2. ( ) Não

- 2.1.3. Caso positivo, quais?
- 2.2. A empresa coopera com outras empresas:
- 2.2.1. ( ) Aluguel de máquinas
  - 2.2.2. ( ) Prestação de serviços
  - 2.2.3. ( ) Vendas compartilhadas
  - 2.2.4. ( ) Compras compartilhadas
  - 2.2.5. ( ) Desenvolvimento de produtos
  - 2.2.6. ( ) Outros \_\_\_\_\_
- 2.3. Principais motivos para a cooperação com outras empresas (mencionar em ordem de importância):
- 2.3.1. ( ) Redução de custos
  - 2.3.2. ( ) Ganhos de escala
  - 2.3.3. ( ) Poder de barganha
  - 2.3.4. ( ) Redução de riscos
  - 2.3.5. ( ) Acesso a novos mercados
  - 2.3.6. ( ) Aumento de informação
  - 2.3.7. ( ) Aumento de capacidade produtiva
  - 2.3.8. ( ) Outros. Quais?
- 2.4. A empresa discute idéias ou problemas com outras empresas ou malharias:
- 2.4.1. ( ) Sempre
  - 2.4.2. ( ) Com frequência
  - 2.4.3. ( ) Às vezes
  - 2.4.4. ( ) Dificilmente
  - 2.4.5. ( ) Nunca
- 2.5. Como acontece a interação com outras empresas do setor:
- 2.5.1. ( ) Devido aos laços familiares
  - 2.5.2. ( ) Proximidade geográfica ou vizinhança
  - 2.5.3. ( ) Ocasões sociais
  - 2.5.4. ( ) Encontros organizados por instituições
  - 2.5.5. ( ) Feiras ou visitas
  - 2.5.6. ( ) Outros \_\_\_\_\_
- 2.6. Você classifica importante manter um relacionamento próximo com outras empresas para trocar idéias ou discutir os problemas individuais ou setoriais?
- 2.6.1. ( ) muito importante

- 2.6.2. ( ) média importância
  - 2.6.3. ( ) pouca importância
  - 2.6.4. ( ) nenhuma importância
- 2.7. A sua empresa participa de algum grupo / consórcio?
- 2.7.1. ( ) Não
  - 2.7.2. ( ) Sim, neste caso:
    - 2.7.2.1. ( ) Para compras em conjunto no mercado interno
    - 2.7.2.2. ( ) Para importação de matérias-primas ou maquinário
    - 2.7.2.3. ( ) Para produção compartilhada
    - 2.7.2.4. ( ) Para vendas no mercado interno
    - 2.7.2.5. ( ) Para vendas no mercado externo
    - 2.7.2.6. ( ) Para obtenção de crédito
    - 2.7.2.7. ( ) Outros. Quais?
- 2.8. A empresa participa de alguma associação ou sindicato (ACINP, FITEMASUL, sindicato ou outra entidade). Quais?
- 2.9. Razões de participar das associações ou sindicatos:
- 2.9.1. ( ) Informações
  - 2.9.2. ( ) Assessoria legal
  - 2.9.3. ( ) Assessoria para desenvolvimento de produtos
  - 2.9.4. ( ) Assessoria contábil
  - 2.9.5. ( ) Assessoria questões trabalhistas
  - 2.9.6. ( ) Assessoria fiscal
  - 2.9.7. ( ) Discussão questões tecnológicas e de produção
  - 2.9.8. ( ) Cursos, seminários e capacitação
  - 2.9.9. ( ) Apoio participação a feiras
  - 2.9.10. ( ) Outros \_\_\_\_\_
- 2.10. Indicar em qual extensão (%) cada fase da produção é terceirizada (subcontratada):
- 2.10.1. ( ) Estilismo \_\_\_\_\_%
  - 2.10.2. ( ) Confecção de amostras para os clientes \_\_\_\_\_%
  - 2.10.3. ( ) Modelagem \_\_\_\_\_%
  - 2.10.4. ( ) Elaboração de programas para as máquinas retilíneas eletrônicas \_\_\_\_\_%
  - 2.10.5. ( ) Tecelagem \_\_\_\_\_%
  - 2.10.6. ( ) Vaporização \_\_\_\_\_%
  - 2.10.7. ( ) Corte \_\_\_\_\_%

- 2.10.8. ( ) Costura com *overlock* \_\_\_\_\_%
  - 2.10.9. ( ) Costura reta \_\_\_\_\_%
  - 2.10.10. ( ) Remalhado \_\_\_\_\_%
  - 2.10.11. ( ) Casear e pregamento de botões \_\_\_\_\_%
  - 2.10.12. ( ) Bordados eletrônicos \_\_\_\_\_%
  - 2.10.13. ( ) Bordados manuais \_\_\_\_\_%
  - 2.10.14. ( ) Arremates e revisão final \_\_\_\_\_%
  - 2.10.15. ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_%
- 2.11. Relacionar os principais motivos pelos quais você terceiriza (mencionar em ordem de importância):
- 2.11.1. ( ) Grande oferta de serviços especializados
  - 2.11.2. ( ) Sazonalidade da necessidade destas atividades
  - 2.11.3. ( ) Falta de máquinas especializadas
  - 2.11.4. ( ) Falta de mão-de-obra especializada
  - 2.11.5. ( ) Falta de espaço
  - 2.11.6. ( ) Necessidade de grau de especialização
  - 2.11.7. ( ) Necessidade de aumentar a produção
  - 2.11.8. ( ) Necessidade de melhoria da qualidade
  - 2.11.9. ( ) Redução de custos
  - 2.11.10. ( ) Certeza de custos definidos
  - 2.11.11. ( ) Falta de capacidade de investimento
  - 2.11.12. ( ) Outros. Quais?
- 2.12. Critérios adotados para selecionar os terceirizados / subcontratados:
- 2.12.1. ( ) Preço
  - 2.12.2. ( ) Qualidade
  - 2.12.3. ( ) Cumprimento de prazos de entrega
  - 2.12.4. ( ) Capacidade de atender a pedidos não previstos com maior antecedência
  - 2.12.5. ( ) Proximidade na localização
  - 2.12.6. ( ) Relação de confiança entre o terceirizado e a empresa contratante
  - 2.12.7. ( ) Outros. Quais?
- 2.13. Nos últimos 3 anos, a empresa trabalhou como terceirizada para outras empresas?
- 2.13.1. ( ) Sim
  - 2.13.2. ( ) Não
- 2.14. O que a empresa realiza atualmente como terceirizada?

- 2.14.1. ( ) Estilismo \_\_\_\_\_%
  - 2.14.2. ( ) Confeção de amostras para os clientes \_\_\_\_\_%
  - 2.14.3. ( ) Modelagem \_\_\_\_\_%
  - 2.14.4. ( ) Elaboração de programas para as máquinas retilíneas eletrônicas \_\_\_\_\_%
  - 2.14.5. ( ) Tecelagem \_\_\_\_\_%
  - 2.14.6. ( ) Vaporização \_\_\_\_\_%
  - 2.14.7. ( ) Corte \_\_\_\_\_%
  - 2.14.8. ( ) Costura com *overlock* \_\_\_\_\_%
  - 2.14.9. ( ) Costura reta \_\_\_\_\_%
  - 2.14.10. ( ) Remalhado \_\_\_\_\_%
  - 2.14.11. ( ) Casear e pregamento de botões \_\_\_\_\_%
  - 2.14.12. ( ) Bordados eletrônicos \_\_\_\_\_%
  - 2.14.13. ( ) Bordados manuais \_\_\_\_\_%
  - 2.14.14. ( ) Arremates e revisão final \_\_\_\_\_%
  - 2.14.15. ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_%
- 2.15. Você conseguiria obter os mesmos resultados se a empresa não estivesse localizada no aglomerado de malharias retilíneas de Nova Petrópolis?
- 2.15.1. ( ) Sim
  - 2.15.2. ( ) Não
- 2.16. Por quê?
- 2.17. Quais as vantagens de estar localizado nesse aglomerado (mencionar em ordem de importância)?
- 2.17.1. ( ) Troca de informações e tecnologias
  - 2.17.2. ( ) Reconhecimento dos clientes como pólo produtor
  - 2.17.3. ( ) Qualificação da mão-de-obra
  - 2.17.4. ( ) Acesso facilitado a fornecedores
  - 2.17.5. ( ) Acesso facilitado a parceiros produtivos
  - 2.17.6. ( ) Acesso facilitado a instituições de apoio
  - 2.17.7. ( ) Participação no Festimalha
  - 2.17.8. ( ) Atração de clientes em busca de produtos característicos da região
  - 2.17.9. ( ) Outros. Quais?
- 2.18. Quais as desvantagens de estar localizado nesse aglomerado?
- 2.18.1. ( ) Muita concorrência
  - 2.18.2. ( ) Falta de mão-de-obra

2.18.3. ( ) Outros. Quais?

**3. Onde poderiam cooperar:**



## **APÊNDICE B – LISTA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS (RAZÃO SOCIAL E NOME FANTASIA)**

1. Adolfo Guilherme Schumann – Escaleno Tricot
2. Alpes Malhas Ltda – Alpes Malhas
3. Anelu Indústria Malhas Bordados Ltda – Anelú Malhas
4. Arend e Arend Ltda - Michelle Malhas
5. Artesanato e Malharia OK – Malhas OK
6. Clélia S. Port & Cia Ltda – Shirley Malhas
7. Criffane Malhas Ltda - Criffane Malhas
8. Daniela Nunes – Impacto malhas
9. Elisabeth Grings Raimann – Malhas Norueguer
10. Geneci Vanderléia Klauck – Sensuel Malhas
11. Guido José Thiele – Stoarthe Malhas
12. Helga Roloff ME – Deise Malhas
13. Inácio Oliveira Pinto – Sul Malhas
14. Iria S. Anschau – Schauline Tricot
15. Irmãos Schuck Ltda – Possibilidade Malhas
16. Isaura Nunes ME – Daniza Malhas
17. Jacob A. Grings & Cia Ltda – Cristal Malhas
18. Kanguru Malhas Ltda – Kanguru Malhas
19. Klauck Comércio de Artigos de Vestuário Ltda – Sensuel Malhas
20. Leonisa Marlei Knaack ME – Sublime Malhas
21. Luma Malhas Ltda – Luma Malhas

22. M. A. Kny ME – MR. Kny
23. Malharia Aliança Ltda - Malhas Aliança
24. Malharia Brilhante Ltda - Malharia Brilhante
25. Malharia e Artesanato Encantos Ltda – Encanto’s Malhas
26. Malharia e Confecções Nilsa Ltda – Malhas Nilsa
27. Malharia Petrópolis Ltda – Malharia Petrópolis
28. Malhas e Confecções Kny Ltda - Nichen Malhas
29. Malores Hobus ME – Sharon Tricot
30. Marco Aurélio Link ME – Paco Malhas
31. Melissa Haas Malhas e Confecções Ltda – Melissa Haas
32. Nelcy E. K. Neumann & Cia Ltda – Malhas Imperial
33. Noelin Malhas e Artesanato Ltda – Noelin Malhas
34. Osmar Alves Moreira Júnior ME – Mão Única
35. Sérgio Wedig ME – Elise Malhas
36. Stéfani’s Moda e Malha Ltda – Stéfani’s Malhas
37. Terezinha Marli da Luz – Malhas Dani e Iza
38. Ursula Janete R. Schumann - Delta de Jade
39. Valter Nunes – Malhas Boa Vista