

Estratégias das Pequenas e Médias Empresas (PME's) na formação do *Cluster* têxtil da Região Metropolitana de Fortaleza (RMF)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso¹
Paulo César de Sousa Batista²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva e BATISTA, Paulo César de Sousa. Estratégias das Pequenas e Médias Empresas (PME's) na formação do *Cluster* têxtil da Região Metropolitana de Fortaleza (RMF) In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 650-665.

Resumo

Para enfrentar a concorrência atual, a teoria preceitua que as PMEs devem buscar iniciativas coletivas que fortaleçam sua competitividade. Uma das alternativas disponíveis é a formação de *cluster*. Em vista disso, e considerando a grande concentração de PMEs do setor têxtil na Região Metropolitana de Fortaleza –RMF, este artigo objetiva investigar se as estratégias desenvolvidas por essas empresas têm características de inserção no *cluster*. Para isso, foi realizada pesquisa de campo em 40 empresas de 05 sindicatos da região, através da aplicação de questionários. A hipótese investigada é de que as estratégias dessas empresas estão compatíveis com a formação de *cluster* na RMF. Utilizou-se uma escala Likert que varia de 1 a 5, admitindo-se que a hipótese seria corroborada se fosse obtida uma média acima de 3. Os resultados, contudo, indicam uma média de 2,43 pontos, não corroborando a hipótese. Embora, esses resultados não permitam afirmar-se que as estratégias utilizadas pelas PMEs têxteis da RMF contribuem decisivamente na consolidação de um *cluster* na região, outras iniciativas indicam a existência de um *cluster* emergente. Os resultados são ainda importantes como subsídio para empresas, governo e entidades interessadas na consolidação do *cluster* têxtil da RMF.

Palavras-chaves: estratégia, *cluster*, pequenas e médias empresas, parcerias, setor têxtil.

Introdução

O ambiente econômico-empresarial configura-se, atualmente, de elevada concorrência, sobretudo para as pequenas e médias empresas (PME's). Para o enfrentamento dessa concorrência, a literatura preceitua que essas empresas devem buscar formas de iniciativas coletivas que fortaleçam sua competitividade (Casarotto Filho e Pires, 1998; Amorim, 1998;

¹ Mestre em Administração, pela Universidade Estadual do Ceará.

² Doutor em Economia, Professor da Universidade Estadual do Ceará - paulo@ibeuce.com.br e cma@uece.com.br

Castells, 1999; Amato Neto, 2000). Como exemplo de ações dessa natureza citam-se os consórcios empresariais, as redes de empresas, os *clusters* e as alianças estratégicas.

O setor têxtil, e mais intensamente suas PME's, não fogem a essa regra do acirramento da concorrência. Em consequência, tais empresas também devem buscar iniciativas que fortaleçam esse segmento empresarial. Dentre essas iniciativas, o *cluster* ou aglomerado desponta como uma alternativa viável e com casos de sucesso. Um dos exemplos vitoriosos e mais conhecidos de *cluster* é a iniciativa italiana no segmento de calçados, que constituiu uma importante diferenciação na gestão e na geração de valor para os produtos elaborados naquele país europeu (Porter, 1990: 212).

A existência desses *clusters* pressupõe a presença de características locais e comportamentos dos atores em ambientes delimitados. A estratégia utilizada pelas empresas, que estão sediadas na área geográfica de influência do aglomerado, é uma importante característica para indicar sua participação efetiva e sua contribuição ao seu fortalecimento.

A RMF concentra indústrias do setor têxtil, com predominância da PME. Essa concentração pode levar a uma maior sinergia, como no caso de um *cluster*, caso as estratégias desenvolvidas pelas PME's tenham características de inserção em tal aglomerado.

Diante disso, o conteúdo dessa pesquisa é orientado pelo seguinte questionamento: as estratégias utilizadas nas pequenas e médias indústrias, localizadas na RMF, são compatíveis para a consolidação do *cluster* têxtil da região?

Para tal, esse trabalho está dividido em 4 seções, além dessa parte introdutória e da conclusão. No capítulo inicial, são apresentados os referenciais teóricos interligados ao tema. Em sua segunda parte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance de seu objetivo. No capítulo 3, apresenta-se uma descrição sumária das características do setor e por fim, o quarto capítulo traz as informações referentes à pesquisa de campo.

1. Bases Teóricas

Na nova economia, baseada na tecnologia da informação; rede de relacionamento; economia global; flexibilidade do mercado de trabalho; cultura virtual (Castells, 1999), ocorre um aumento da diversidade de estratégia à disposição das empresas, bem como se observam alguns aspectos distintos em relação ao porte das mesmas.

Dentre outras questões, cita-se as grandes empresas que, muitas vezes, desenvolvem operações ao longo de toda a cadeia produtiva, com ganhos de escala e atuação em diversos países. Essa característica leva a maioria das grandes empresas a desenvolverem estratégias mais autônomas quanto a relacionamentos empresariais.

Por sua vez, as PME's concentram grande parte de suas atividades em determinada região, com escala reduzida, e em apenas um ou poucos segmentos da cadeia produtiva. Tal característica induz as PME's, em sua maioria, a desenvolverem estratégias dependentes de relacionamento. Esses relacionamentos pautam-se em características presentes no desenvolvimento local; nas redes de empresas; nos aglomerados ou *clusters*, dentre outros, nesse sentido, alguns desses elementos serão discutidos a seguir.

1.1 Desenvolvimento Local

O desenvolvimento econômico constitui um desafio a ser alcançado pelos países pobres e aqueles ditos “emergentes”. Uma alternativa para uma ampliação do desenvolvimento de regiões consideradas menos desenvolvidas está no desenvolvimento local, modelo no qual as características de um espaço geográfico, físicas, econômicas, culturais e ambientais representam fator fundamental. Tal modelo deve estar associado a um processo de

crescimento de natureza endógena, no qual os fatores locais de tipo produtivo, social e cultural são decisivos (Costa, 2001: 111).

Essa opção de valorização da ambiência local para o desenvolvimento é compartilhada por Carrillo (2001: 07) quando esse afirma que modelos de gestão de países desenvolvidos têm sido aplicados em países em desenvolvimento sem muito sucesso. O autor salienta ainda a necessidade de criar modelos desenvolvimentistas que valorizem as forças ambientais locais, pois a análise tem demonstrado que a complexidade dessas forças nos países emergentes tem dificultado a aplicação de teorias de gestão vindas de países desenvolvidos.

Sem utilizar uma definição específica, Casarotto Filho e Pires (1998) debatem o desenvolvimento local sob três processos principais: a globalização; a regionalização e a descentralização. O processo da globalização está mais associado ao ambiente econômico e se expressa na crescente competição internacional. Em consequência, todo sistema econômico (empresas, produtos, tecido econômico e institucional de relações entre empresas) necessita desenvolver processos eficazes para atingir um alto nível de competitividade na defesa dos atuais mercados, bem como na conquista de novos mercados.

A regionalização, associada ao ambiente social, embora contraditória à globalização, traduz-se no esforço crescente de sociedades regionais em vista de ordenar e sustentar um projeto de desenvolvimento. A partir de uma articulação dos atores locais, busca-se a união de esforços para a criação de um sistema regional competitivo.

O terceiro processo atua no ambiente político. A descentralização política é consequência da crescente flexibilização das relações entre os atores locais do desenvolvimento. Baseado em uma descentralização e desverticalização das organizações é possível a atuação de uma rede de relacionamentos que estimule ações cooperativas entre os atores locais e garanta representatividade dos participantes.

O avanço tecnológico, o melhoramento de processos e, principalmente, a melhora dos métodos de gestão e organização produtiva e social promoveram um incremento qualitativo na análise dos três ambientes (econômico, social e político), obtendo-se quatro dimensões (Casarotto Filho e Pires, 1998: 92) a saber: i) dimensão econômico-social, relacionada à criação de condições para o crescimento econômico, socialmente inclusivo e equitativamente distribuído; ii) dimensão científico-tecnológica, referente ao domínio e atualização do conhecimento e a sua aplicação nas atividades humanas; iii) dimensão geoambiental, que assegura a manutenção da base de recursos ambientais, entendidos como a somatória das condições do ambiente social, desde a conservação da natureza até a conservação das características e da cultura social inserida; iv) dimensão político-institucional, com o estabelecimento e a consolidação do sistema político-representativo que garanta a continuidade e consistência de um processo estruturado por meio de um sistema coordenado de decisões e ações, que promovam o desenvolvimento e a permanente interação e articulação das dimensões do processo.

Quanto às características do desenvolvimento local, Costa (2001: 124-125) defende que o mesmo deve considerar: i) que a estruturação do tecido produtivo, o sistema de gestão e a competitividade requerem a existência de setores verticalmente integrados, formados por um conjunto de PME's com atividades complementares; ii) a inovação e o desenvolvimento tecnológico como resultado de um processo diferenciado e visão coletiva; iii) instrumentos para fomentar a rivalidade e a competitividade do sistema produtivo territorial e não de empresas isoladas; iv) o protagonismo dos agentes receptores na tomada de decisões.

Evidencia-se nesse modelo de desenvolvimento a participação efetiva das empresas de menor porte. As aglomerações e a atuação de forma articulada conferem às PME's, maior competitividade no atual mundo concorrencial, sendo a reunião dessas empresas o que hoje existe de mais moderno em modelos de desenvolvimento local (Amorim, 1998: 19). A disposição dessas empresas em uma ambiente competitivo e ao mesmo tempo cooperativo,

onde as características locais são utilizadas para impulsionar o desenvolvimento, conferem, principalmente às PME's, vantagens competitivas que não teriam se atuassem de maneira isolada.

1.2 Vantagem Competitiva

Os novos arranjos empresariais, com ênfase em aspectos locais do desenvolvimento, colaboram para que PME's possam ampliar suas eficiências produtivas usufruindo vantagens competitivas. Uma das discussões sobre vantagem competitiva é feita por Vasconcelos e Cyrino (2000) a partir de duas condições: as origens dessa vantagem e as premissas da concorrência. A primeira condição diz respeito à origem da vantagem competitiva, que pode ser explicada por fatores internos à firma ou por fatores externos como mercados e estrutura da indústria. A segunda condição refere-se às premissas da concorrência, podendo ser estática ou mutável.

Da combinação dessas condições surgem quatro correntes explicativas da vantagem competitiva: Teoria da Organização Industrial; Teoria dos Recursos; Teoria dos Processos de Mercado e Teoria das Capacidades Dinâmicas, diferenciadas a partir de quatro dimensões: unidade de análise; natureza da vantagem competitiva; fonte de vantagem competitiva e estratégia, conforme o Quadro 1.2.1 a seguir.

Quadro 1.2.1: Teorias da Vantagem Competitiva

<i>Dimensões</i>	<i>Organização Industrial</i>	<i>Recursos</i>	<i>Processos de Mercado</i>	<i>Capacidades Dinâmicas</i>
<i>Unidades de análise</i>	Indústria.	Estoques de recursos e competências específicas.	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação e imitação e seleção.	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências.
<i>Natureza da vantagem competitiva</i>	Sustentável, fundamentada em situações de quase monopólio.	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis; rendas ricardianas.	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor.	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução, rendas ricardianas e de empreendedor.
<i>Fonte de vantagem competitiva</i>	Atratividade e posicionamento da firma na indústria.	Acesso privilegiado a recursos de difícil imitação.	Inovação e “destruição criadora”.	Rotinas e processos capazes de regenerar a base de recursos da firma.
<i>Estratégia</i>	Orientada para o conteúdo.	Orientada para o conteúdo.	Orientada para o processo.	Orientada para o processo.

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000: 35).

Independente da corrente explicativa, parece ser consenso a importância da vantagem competitiva para trajetórias empresariais bem sucedidas. A possibilidade de obtenção dessa vantagem competitiva tende a ser notada com maior frequência em empresas de grande porte por possuírem características (como economia de escala, por exemplo) e recursos facilitadores do acesso a tal vantagem. Já para o caso das pequenas empresas, por sua escala reduzida, a obtenção de vantagem competitiva passa a ser um desafio maior. Atualmente, são observados

novos arranjos onde empresas podem obter vantagens usufruindo-se de externalidades positivas de empresas parceiras.

Essas externalidades podem acontecer a partir da atuação em conjunto, através das redes de empresas, mecanismos onde as empresas, formal ou informalmente, operam de maneira articulada. Essa atuação conjunta pode significar ganhos maiores para seus participantes, comparativamente a uma atuação isolada.

1.3 Redes de Empresas

A atuação através de redes pode ser um mecanismo facilitador na obtenção da vantagem competitiva e significa, de certa forma, uma inovação no relacionamento interempresarial, particularmente adequada às PME's. Para Amato Neto (2000: 34), uma das principais tendências intensificadas na economia moderna é a forma de relações intra e inter empresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações.

Essas empresas passam hoje por transformações advindas do que se convencionou chamar de nova economia. Castells (1999) explica essa transformação a partir de uma economia baseada no conhecimento onde um novo paradigma organizacional acontece dentro de um ambiente caracterizado por elementos, dentre os quais, i) presença de redes de empresas de diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (redes familiares, redes de empresários, redes hierárquicas, redes organizacionais e redes internacionais advindas de alianças estratégicas); ii) utilização de novas ferramentas tecnológicas; iii) concorrência global; iv) estado, que pode ser desenvolvimentista, agente de incorporação ou coordenador do desenvolvimento.

Tais transformações organizacionais colaboram para a disposição de novas formas de relacionamento entre empresas, que vêm nas redes e nas suas relações mais sólidas, um meio de conferir um suporte estratégico e operativo facilitador da conquista de vantagens competitivas às empresas (Casarotto Filho e Pires, 1998: 47).

De algum modo, as formas de redes de empresas refletem a diversidade das ligações possíveis no universo organizacional. Exemplificam modelos desde redes físicas tradicionais, geograficamente próximas, até redes de empresas virtuais onde a Tecnologia de Informação (TI) possui papel preponderante. Casarotto Filho e Pires (1998) apresentam mais dois modelos de redes de empresas, o primeiro é a Rede *Topdown*, ou modelo japonês, onde uma PME apresenta-se como fornecedora de uma empresa mãe, através de uma relação altamente dependente, onde essa PME possui pouca influência nos destinos da rede. O segundo modelo é a Rede Flexível, onde existe a formação de consórcios com diferentes objetivos. Tal consórcio simula a gestão de uma grande empresa, só que com maior grau de flexibilidade.

Dentre as redes de empresas, destacam-se os aglomerados ou *clusters*, que se apresentam como uma faceta dessa sociedade cada vez mais conectada e dependente de relações que fortalecem a coletividade com um resultado superior a ações individuais somadas. Segundo Porter (1990: 240), o aglomerado atua como uma ponte entre a Teoria das Redes e a competição e é “uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica onde a proximidade assegura certas formas de afinidade e aumenta a frequência e o impacto das interações”.

1.4 Aglomerados ou *Clusters*

Os aglomerados são considerados hoje um novo meio para o desenvolvimento local e para a criação de vantagem competitiva, sobretudo para as PME's (Casarotto Filho e Pires, 1998). Esses aglomerados são reflexos de um mundo organizacional caracterizado por redes, onde as PME's “tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas

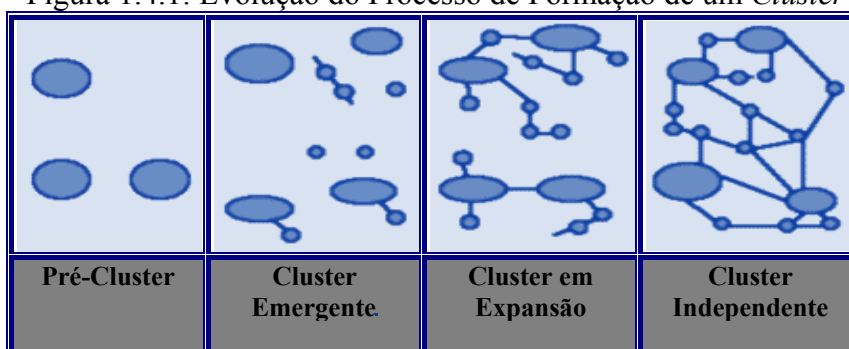
grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos” (Castells, 1999: 181).

A literatura sobre *cluster* destaca a Itália como pioneira desse novo modelo de organização da produção, especialmente em uma região denominada Terceira Itália, com abrangência nas áreas do norte e nordeste do país (Casarotto Filho e Pires, 1998; Porter, 1999; Viesti, 2000). Quanto à definição de um aglomerado, Porter (1990: 211) afirma ser “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”.

Já para Amorim (1998: 25), os *clusters* caracterizam-se pela existência de um aglomerado de empresas as quais operam em um determinado negócio e estão localizadas dentro de um certo raio de distância; pela atividade principal compartilhada por um expressivo número de firmas; pelo relacionamento intenso e contínuo com competição e cooperação; pelos proprietários das firmas desfrutarem e estimularem relações de confiança entre seus pares; pela existência de uma rede de instituições públicas e privadas que atuam como estimuladores e catalisadores do processo de entrosamento das firmas.

A contribuição de Amorim (1998) acontece também na colaboração para o entendimento de *cluster* no que diz respeito a sua evolução, que, para a autora, está dividido em quatro fases (Figura 1.4.1): i) *pré-cluster*, apenas a existência de empresas e indústrias independentes em uma determinada área geográfica; ii) *cluster emergente*, com a existência de um agrupamento inter-empresas e concentração da indústria; iii) *cluster em expansão*, onde se intensificam as interligações inter-empresas; iv) *cluster independente*, com alto nível de interligações inter-empresas e massa crítica intensa entre os participantes.

Figura 1.4.1: Evolução do Processo de Formação de um *Cluster*



Fonte: Adaptado de Amorim (1998: 27)

Uma outra característica peculiar dos *clusters* é a provocação tanto da concorrência como da cooperação, tal situação aumenta a rivalidade e estimula o desenvolvimento do aglomerado. Porter (1990: 217-218) afirma que “a visualização de um grupo de empresas e instituições como um aglomerado acentua as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade”.

Quanto aos fatores que determinam o aparecimento de um *cluster*, Porter (1990) indica que esse pode se dar pela: i) disponibilidade de fatores (qualificações especializadas, a proficiência da pesquisa universitária); ii) demanda local incomum (demanda de equipamentos agrícolas e de irrigação em Israel); iii) existência de setores fornecedores e correlatos ou um aglomerado relacionado; iv) ação fomentadora por uma ou duas empresas inovadoras; v) existência de fatores aleatórios, embora não sejam totalmente ao acaso.

Segundo Porter (1990), os aglomerados influenciam a competitividade das empresas participantes ao proporcionarem, dentre outros: i) acesso a insumos e pessoal especializado com custo de transação mais baixo do que de fornecedores mais distantes; ii) acesso à

informação facilitado devido à concentração das atividades; iii) complementaridade entre produtos e serviços tais como, projeto, logística, serviços de pós-venda, outros serviços correlatos, mão-de-obra de terceiros; iv) acesso a instituições e a bens públicos potencializados com pessoas disponíveis qualificadas em programas de treinamentos oficiais; acesso facilitado e mais econômico a assessorias técnicas em instituições locais; v) acesso mais dinâmico a novos componentes, máquinas ou outros elementos necessários para implementação de inovações em produtos, processos ou modelos logísticos.

Quanto aos atores que proporcionam a existência de um *cluster*, Porter (1990) revela a iniciativa empresarial, setores correlatos ou de apoio e o governo. O papel desses agentes deve ser priorizado naquelas atividades em que cada um possui características capazes de potencializar o resultado coletivo. Segundo esse autor, o governo possui um papel indutor e incentivador do processo, oferecendo as condições básicas para o desenvolvimento do *cluster*. “O papel apropriado do governo é o de catalisador e desafiante, consiste em encorajar – ou até mesmo impelir – as empresas a elevar suas aspirações e a galgar níveis mais altos do desempenho competitivo” (Porter, 1990: 197).

O papel dos setores correlatos e de apoio, na visão que o coletivismo consegue resultados mais satisfatórios, é institucionalizar os elos do aglomerado (Porter, 1990). Além disso, essas iniciativas possuem a característica de exercer maior influência no meio do que seus membros individualmente, e ainda são um caminho para compartilhar custos.

Em relação à iniciativa privada, o mesmo autor argumenta que é o setor empresarial que deve ser o líder do processo de desenvolvimento dos aglomerados, segundo Porter (1990: 281) “em geral, as empresas dispõem de condições mais adequadas de que o governo para identificar os obstáculos, dificuldades e oportunidades de sua trajetória”.

Embora com todas esses benefícios apontados na participação em um *cluster*, notadamente para PME's, não é a simples instalação de uma firma em um determinado espaço geográfico que vai torná-la competitiva. Tal firma pode apenas estar sediada na área do aglomerado, mas não usufruir as vantagens dessa localização, atuando de maneira isolada. Além da presença física, é importante que as firmas desenvolvam estratégias individuais compatíveis com as características do aglomerado.

1.5 Estratégia Empresarial e o Espaço na Literatura de Administração

Essas firmas localizadas em um *cluster* devem tomar suas decisões levando em consideração as características desse aglomerado, bem como os processos de relacionamento ali desenvolvidos. A discussão sobre estratégia possui como propósito, investigar o tratamento dado à questão do espaço pela literatura especializada, diante da relevância da interligação espaço-estratégia para as firmas participantes de um *cluster*. Essa estratégia é apresentada na literatura sob diversos ângulos. A modo de formulação; as posturas estratégicas das empresas e ainda as tipologias de estratégias, dentre outras.

A perspectiva de formulação de estratégia aqui apresentada é feita por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), que apresentam a estratégia sob abordagem de 10 escolas, 03 correspondem a abordagens prescritivas (design, planejamento e posicionamento), que possuem maior preocupação em definir como as estratégias devem ser formuladas, e 07 escolas são abordagens descritivas (empreendedora, cognitiva, aprendizados, poder, cultural, ambiental e configuração), que se preocupam mais na descrição do processo de formulação.

A segunda perspectiva refere-se à postura estratégica da empresa. Nesse sentido, Miles e Snow (1978) apresentam 04 abordagens: i) prospectora, busca constante de novos mercados, aliado à inovação de produtos e processos. Postura de sucesso ativa com ênfase na mudança; ii) defensiva, busca intensa da eficiência aplicada em nichos de mercado e de produtos. Postura de sucesso proeminente em seu mercado; iii) analítica, exploração de novos produtos

e mercados paralelamente visando manter o domínio de seus produtos e mercados atuais através de suas habilidades e competências, sendo um híbrido entre a abordagem prospectora e a defensiva, seguindo cuidadosamente as mudanças mercadológicas iv) reativa, reações impulsivas diante dos acontecimentos ambientais. Ausência de uma relação coerente entre estratégia e estrutura, ou uma não-estratégia. Postura de sucesso traduz-se em investidas oportunistas e de adaptação.

Por fim, a última perspectiva aqui comentada refere-se às tipologias de estratégia. Porter (1989) parte da combinação de dois tipos de vantagem competitiva (vantagem de custo e vantagem de diferenciação) com o escopo das atividades das firmas, levando a três estratégias genéricas: i) liderança de custo, escopo amplo; atendimento a muitos segmentos industriais; ganhos de escala; custos menores; ii) diferenciação, a empresa é única em sua indústria; atributos considerados importantes pelos consumidores; diferentes meios para diferenciação que são peculiares em cada indústria; preço prêmio que não deve ser anulado pelos custos da diferenciação iii) enfoque, escolha de um ambiente competitivo estreito dentro da indústria; vantagem competitiva no mercado alvo; duas variantes: enfoque no custo e na diferenciação; exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria.

De uma maneira em geral, o espaço não é valorizado nas abordagens apresentadas anteriormente. As discussões envolvem mais o ambiente, contextualizado de forma genérica, em abordagens que vão desde a pouca influência desse ambiente até papéis preponderantes na determinação das estratégias empresariais. O espaço, portanto, é uma dimensão inserida no ambiente empresarial, mas que não tem merecido da literatura de estratégia, na área de administração, uma abordagem mais específica.

Em se tratando de *cluster*, por sua estreita relação com o espaço, as estratégias das empresas participantes devem levar em consideração as particularidades locais/geográficas. Machado-da-Silva e Barbosa (2002), em discussão sobre a competitividade e utilizando-se dos conceitos da teoria institucional, afirmam que a mesma pode ser entendida a partir de dois ambientes: o técnico (econômico e quantitativo) e o institucional (simbólico), legitimado pelos *stakeholders*. Esses autores defendem ainda que a competitividade pode ser diferenciada por segmento empresarial ou níveis de contexto ambiental, enfatizarem que “do mesmo modo que se pode revelar estrutural e simbolicamente diferenciado por segmento empresarial, poderá, também, apresentar conotação diversa ao se levar em conta diferentes níveis do contexto ambiental: local/regional, nacional e internacional” (Machado-da-Silva e Barbosa, 2002:09).

Para esses autores, a estratégia precisa ser definida levando-se em consideração os ambientes técnico e institucional. A questão do espaço aparece ao possibilitar estratégias diferenciadas para os três contextos citados. “A definição de arquétipos de competitividade para diferentes níveis do contexto ambiental (local/regional, nacional e internacional) constitui passo importante para melhor entendimento da definição de estratégias por empresas de um mesmo segmento” Machado-da-Silva e Barbosa (2002: 27).

Conclui-se que, é imprescindível por parte dos gestores, a análise estratégica levando em consideração as especificidades inerentes à inserção em um *cluster*. O Quadro 1.5.1 resume estratégias convergentes presentes na literatura que devem ser implementadas tendo em vista uma participação ativa em um *cluster* e não apenas a simples presença física na área de influência do mesmo.

Quadro 1.5.1: Estratégias Convergentes de Empresas Participantes de um *Cluster*

AÇÕES / ESTRATÉGIAS	AUTORES
Ações que reforcem as relações de confiança entre os participantes / Ações de caráter comunitário	Amato Neto; Amorim; Casarotto Filho e Pires; Porter.
Integração entre os elos da cadeia produtiva	
Especialização das atividades pelas firmas / Divisão de tarefas	
Compartilhamento de custos em Pesquisa & Desenvolvimento	
Atuação junto a instituições representativas da categoria	Amorim; Porter.
Atuação com competição e cooperação com concorrentes	
Nível significativo de auto-consumo	Casarotto Filho e Pires; Porter.
Formação de consórcios	
Compartilhamento de custos em eventos e atividades comerciais	Amato Neto; Porter.

Fonte: Elaborado pelos Autores

2. Metodologia

O presente estudo se concentrou nas estratégias de inserção das pequenas empresas, assim classificadas por possuírem entre 20 e 99 empregados, e das médias empresas, que possuem de 100 a 500 empregados. Critério utilizado pelo IBGE para a classificação de empresas do setor industrial.

Em relação à região de abrangência da pesquisa, a Região Metropolitana de Fortaleza, está delimitada através da Lei Complementar nº 18 de 29/12/1999, composta pelos municípios: Aquiraz; Caucaia; Chorozinho; Eusébio; Fortaleza; Guaiuba; Horizonte; Itaitinga; Maracanaú; Maranguape; Pacajus; Pacatuba e São Gonçalo do Amarante.

A pesquisa contou com duas fases distintas, uma fase exploratória que levantou informações de natureza qualitativa e uma outra fase, de caráter descritivo, que indicou dados de natureza quantitativa entre as empresas do setor.

Em sua fase exploratória, ouviu-se a opinião de representantes do setor têxtil da RMF, bem como de órgãos envolvidos diretamente com a atividade têxtil na região e ainda entidades interessadas na consolidação do *cluster* têxtil da RMF. Para essa seleção utilizou-se uma escolha intencional e não probabilística para aplicação de entrevistas, justificada pela necessidade de colher depoimentos junto a entidades relacionadas com este *cluster*.

Dentre as instituições utilizadas nas entrevistas exploratórias cita-se: SEBRAE; Centro Estratégico de Desenvolvimento; Curso de Estilismo da Universidade Federal do Ceará; Banco do Nordeste; Sindicato das Indústrias de Confecção de Roupas e Chapéus de Senhora do Estado do Ceará; Sindicato da Indústria de Alfaiataria e de Confecção de Roupas de Homem de Fortaleza.

Em sua fase descritiva, a pesquisa foi realizada entre as pequenas e médias empresas sediadas na RMF que estão filiadas a 05 sindicatos patronais. A partir de uma relação inicial de 186 empresas sindicalizadas, foram excluídas 42 delas por possuírem menos de 20 e mais de 500 empregados, em virtude de serem classificadas como micro-empresa e grande empresa, respectivamente.

Do universo válido de 144 empresas, foi aplicado o cálculo da amostra utilizando-se dois desvios-padrão ($\delta^2 = 1,96$), com um nível de confiança de 95%; uma probabilidade de 50% ($p=0,5$) e um erro máximo de 5% ($e=5$). O cálculo indicou uma amostra de 105 elementos.

Inicialmente foi realizado um pré-teste com 04 empresas, que participaram da amostra final, sendo necessário pequenas alterações em duas questões para uma melhor compreensão pelo respondente. Em seguida, questionários foram enviados por correio, existindo um contato telefônico para tornar o envio das respostas mais eficiente, tendo ainda em alguns casos, um contato pessoal. Para isso, se fez uso do cadastro dos sindicatos que tais empresas estão filiadas.

Do total de 105 empresas, obteve-se um retorno de 40 questionários, o que representa 38,10% da amostra e 27,78% do universo. Aplicando-se o número de 40 respondentes no cálculo de amostra, encontra-se um erro (e) no valor de 13,21%, o que deve ser considerado para as análises aqui realizadas.

A resposta de 40 questionários transformou o processo de amostra probabilística para amostra por acessibilidade. A vinculação das empresas respondentes aos respectivos sindicatos está contemplada na Tabela 2.1. Registra-se que não houve respondente vinculada a 01 sindicato.

Tabela 2.1: Quantidade de Empresas da Amostra

Sindicatos	Universo	Amostra por Acessibilidade	% Sobre o Universo
Sindicato Ind. Confecção de Roupas de Senhora.	99	25	25,25
Sindicato Ind. Alfaiataria de Roupas de Homem.	13	3	23,07
Sindicato Ind. Extração Fibras Vegetais do Algodão.	4	0	x
Sindicato Ind. de Redes do Estado do Ceará.	10	7	70
Sindicato Ind. Fiação e Tecelagem em Geral.	18	5	27,77
TOTAL	144	40	27,77

Fonte: Elaborado pelos Autores

Observa-se também na Tabela 2.1 que em relação ao percentual de respondentes sobre o universo, 03 sindicatos apresentam valores próximos, variando de 23,07% a 27,77%, e que 01 sindicato apresenta valor de 70% sobre a mesma relação, fato que merece ser destacado nas interpretações dos resultados.

A hipótese da pesquisa previa que as PME's têxteis da RMF possuíam estratégias que eram compatíveis com a consolidação do *cluster* têxtil da RMF, de acordo com o que a literatura preconiza como estratégias características de um *cluster*. Para isso se faz necessário tornar mensurável o que se chamou *própria*, quando da adequação das estratégias dessas empresas a formação do *cluster*.

Essa mensuração utilizou a escala Likert, que é uma escala de natureza ordinal. Essa escala foi apresentada em cinco dimensões, variando de 1 (menor valor), que representa uso pouco intensivo, até 5 (maior valor), que representa uso altamente intensivo. Essas respostas são mutuamente exclusivas, portanto, somente aceitando uma única resposta para cada item.

A cada possíveis estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas, atribuiu-se uma nota (1 a 5). A fim de evitar a possibilidade de um número reduzido de respostas com uso altamente intensivo e várias respostas com uso insignificante de estratégias (o que distorce a análise), todas as respostas foram somadas e foi retirada uma média que representa um índice da intensidade do uso das estratégias características de um *cluster* por parte dos respondentes. As estratégias utilizadas pelas PME's são consideradas como compatíveis com a consolidação do *cluster* têxtil da RMF caso este índice médio apresente valor acima de 3 (escala de 1 a 5). As estratégias levantadas na pesquisa, que serviram de variáveis no desenvolvimento da pesquisa, estão especificadas a seguir.

- Aquisição atual de matéria-prima de fornecedores localizados na RMF;

- Aquisição atualmente de serviços e equipamentos de fornecedores localizados na RMF;
- Venda atual para clientes localizados na RMF;
- Desenvolvimento atualmente de parcerias com empresas fornecedoras ou empresas clientes localizadas na RMF;
- Desenvolvimento nesse momento de parcerias com empresas concorrentes da RMF;
- Desenvolvimento atual de parcerias / Pesquisa de novos produtos com institutos de pesquisa, universidades e centros de treinamento localizados na RMF;
- Compartilhamento de informações técnicas com empresas concorrentes ou parceiras da RMF atualmente;
- Participação atual em entidades representativas da categoria (Sindicatos, Associações);
- Planejamento neste momento de discussão dos problemas do setor com o governo;
- Formação atualmente de consórcios de diversas naturezas com empresas concorrentes ou empresas que desenvolvam produtos complementares na cadeia produtiva da RMF;
- Compartilhamento de riscos e custos com empresas concorrentes ou empresas parceiras da RMF em pesquisa e no desenvolvimento de novos produtos; novas tecnologias, etc;
- Preferência em se especializar (e não diversificar) na produção de determinado tipo de produto ou grupo de produtos atualmente.

3. Caracterização Síntese do Setor Têxtil da RMF de 1990 a 2002

A trajetória do setor têxtil cearense e, em particular, o da RMF, coincide com o observado pelo setor têxtil brasileiro como um todo, que sofreu elevado impacto negativo com a abertura da economia brasileira no início de década de 1990, pela redução das tarifas de importação e em consequência, a entrada de produtos têxteis internacionais com preços competitivos frente aos similares nacionais. O setor, após esse processo, também “não estabeleceu, de imediato, mecanismos que pudessem proteger a indústria contra as importações subfaturadas e o dumping comercial” (Gorini, 2000).

Nesse período, constatou-se uma concentração de empresas do segmento têxtil, mais intensivo de capital, que necessitava de ganhos de escala, dentre outros, para adquirir competitividade. Por outro lado, observou-se uma expansão do segmento de confecções, setor intensivo de mão-de-obra e de baixo capital, com reduzidas barreiras de entrada, muitas vezes atuando no mercado informal.

Essa situação adversa acontece até meados da década, aonde, a partir de então, observou-se uma maior especialização em produtos de maior valor agregado, maiores investimentos em recursos humanos e um aumento da competitividade do setor, contribuindo também para isso, um aumento do desenvolvimento tecnológico, ampliando significativamente a produtividade do setor, ajustando a demanda ao mercado globalizado e ainda ao comportamento do consumidor, que se tornou mais exigente (FIEC, 2002).

Com os ajustes realizados ao longo da década passada, o Estado do Ceará, com sua concentração industrial têxtil na RMF, consolidou a importância dessa atividade nos cenários regional e nacional. Um outro fator positivo para o setor têxtil cearense foi a política oficial de atração de investimentos. “O regime fiscal adotado pelo Estado do Ceará como que ‘catapultou’ o estado em termos de competitividade têxtil no Brasil. O parque têxtil cearense implantado no regime de incentivos fiscais é inquestionavelmente um dos mais modernos do Brasil” (IEL, CNA e SEBRAE, 2000: 179).

Evidência dessa trajetória de sucesso é confirmado na literatura. Segundo Haguenaer e Prochnik (2000: 381), o estado da região Nordeste “que melhor se deu o adensamento da cadeia têxtil tem sido apontado por empresários de todos os elos da cadeia como sendo o Ceará; por isso, este é o estado nordestino que mais se destacou na cadeia têxtil, ao longo dos anos noventa”. No cenário nacional, o pólo têxtil de Fortaleza é um dos três mais importantes

do País, ao lado da região de Americana (São Paulo), cujo destaque é a tecelagem e a região de Blumenau (Santa Catarina), com destaque para a confecção de cama, mesa e banho. Na região de Fortaleza destaca-se a diversificação da cadeia têxtil com a presença de fiação, tecelagem, malharia e confecção (IEL, CNA e SEBRAE, 2000).

Em referência ainda a alguns aspectos negativos do setor têxtil da RMF cita-se a ausência de firmas produtoras da maioria das máquinas e equipamentos utilizados na atividade, fazendo com que o estado tenha que importar a maior parte dos bens de capital necessários para a produção. A decadência da cultura do algodão também compromete a competitividade setorial. Do estado de maior produção nacional na década de 1970, o Ceará ocupou apenas a oitava posição nacional (ABIT, 2002).

Não obstante, embora com as dificuldades observadas no início da década de 1990, a RMF ocupa atualmente uma posição de destaque no cenário têxtil brasileiro, com um dos parques têxteis mais modernos e competitivos do país (Barroso, 2003).

4. Resultados da Pesquisa de Campo

Com respeito aos resultados da pesquisa exploratória verificou-se que os respondentes caracterizam o setor no Ceará como tendo sido alvo de expressivos investimentos, realizados nos últimos anos, o que proporcionou a instalação de novas e modernas empresas que permitiram ao Estado e, em particular a Região Metropolitana de Fortaleza, se destacar e se consolidar como o segundo pólo têxtil mais importante do país.

Mereceu destaque também um movimento, ainda que de forma inicial, de diversas parcerias entre entidades que congregam o setor, na busca de seu fortalecimento. Dentre esses exemplos, cita-se: seminários de informações e tendências de moda; incentivo à participação de empresários em missões a centros nacionais e internacionais de moda, feiras e eventos, entre sindicatos e SEBRAE. Um outro exemplo é o Programa Integrado de Promoção das Exportações de Confecções do Ceará, vinculado à Agência de Promoção de Exportações do Governo Federal (APEX), com apoio do SEBRAE, Federação das Indústrias do Ceará, SENAI, dentre outros.

Quanto a segunda fase da pesquisa, de caráter descritiva, e realizada com 40 empresas, a caracterização dos respondentes, conforme a Tabela 4.1, indica que sua maioria (72,50%) era composta por pequenas empresas. Quanto à forma jurídica, observou-se a alternativa de constituição por quota de natureza limitada como a mais utilizada com 82,50% das respondentes.

Tabela 4.1 – Identificação dos Respondentes

Indicadores	Porte Econômico		Natureza Jurídica			
	Pequeno	Médio	LTDA	S/A	Individual	Outras
Frequência	29	11	33	2	4	1
Percentual	72,50%	27,50%	82,50%	5,00%	10,00%	2,50%

Fonte: Pesquisa Aplicada

Dentre as estratégias utilizadas pelas respondentes, destacam-se três delas que atingiram médias acima de três. A aquisição de serviços e equipamentos de fornecedores localizados na RMF foi a estratégia mais utilizada com uma média de 4,13. Em segundo lugar aparece a preferência em se especializar em um grupo ou linha de produtos com uma média de 3,28. Em seguida, com um média de 3,10, vem a estratégia de aquisição de matéria-prima de fornecedores na própria RMF, conforme a Tabela 4.2.

A mesma tabela apresenta ainda uma comparação com os dados apresentados anteriormente no Quadro 1.5.1 sobre as estratégias convergentes de empresas participantes de

um *cluster*, que é um quadro síntese do que a literatura apresenta como características de um *cluster* (Amorim, 1998; Casarotto Filho e Pires, 1998; Porter, 1990; Amato Neto, 2000).

Ainda em relação à mesma tabela, é possível a exemplificação das externalidades positivas possibilitadas pelas relações existentes em um *cluster*, tais como, compartilhamento de informações técnicas com empresas da RMF (média 2,23); parcerias com fornecedores da RMF (2,20); parcerias com universidades e centros de treinamento (1,83); parceria com empresas concorrentes (1,62); formação de consórcios com empresas concorrentes (1,58) e compartilhamento de riscos e custos com concorrentes da RMF (1,45). Registra-se que as médias apresentadas são as menores entre as estratégias desenvolvidas, o que indica que, entre os respondentes, a maior parte das empresas ainda pode ampliar os benefícios desse mecanismo.

Tabela 4.2 – Estratégia Utilizadas pelos Respondentes

Estratégias Desenvolvidas na RMF	Média	Estratégias Citadas na Literatura
Aquisição de Serviços e Equipamentos na RMF.	4,13	Nível significativo de auto-consumo.
Preferência em se especializar em Grupos de produtos.	3,28	Especialização das atividades / Divisão de tarefas.
Aquisição de Matéria-Prima na RMF.	3,10	Nível significativo de auto-consumo.
Participação em Entidades de Representação.	2,83	Atuação em parceria junto a instituições representativas.
Venda para Clientes da RMF.	2,70	Integração entre a cadeia produtiva.
Discussão dos Problemas do Setor com Governo.	2,28	Atuação em parceria junto a instituições representativas.
Compartilhamento de Informações Técnicas com Empresas RMF.	2,23	Integração entre a cadeia produtiva.
Parcerias com Fornecedores/Clientes da RMF.	2,20	Integração entre a cadeia produtiva.
Parcerias com Universidades, Institutos, Centro de Treinamento.	1,83	Ações que reforcem as relações de confiança.
Parceria com Empresas Concorrentes da RMF.	1,62	Atuação em competição e cooperação com concorrentes.
Formação de Consórcios com Concorrentes da RMF.	1,58	Formação de consórcios / Competição e cooperação com concorrentes.
Compartilhamento de Risco e Custos com Concorrentes da RMF.	1,45	Compartilhamento de custos em pesquisa. / Competição e cooperação.
Total Geral	2,43	

Fonte: Pesquisa aplicada

A pesquisa também buscou identificar quais as parcerias mais utilizadas entres as respondentes. Observou-se que, 29 das 40 empresas não realizam parcerias alguma com concorrentes, conforme Tabela 4.3, indicando que, na maior parte dessas firmas, o uso do instrumento da parceria como estratégia empresarial ainda não é disseminado.

Tabela 4.3 – Parceiras com Empresa Concorrentes

Parcerias	Frequência	Percentual
Nenhuma	29	72,50
Consórcio de Exportação	6	15,00
Compartilhamento de Informações Comerciais e Técnicas	5	12,50
Compartilhamento de Treinamento de Empregados	3	7,50
Divulgação Conjunta de Marcas e Produtos	3	7,50
Participação em Feiras e Eventos	3	7,50
Compartilhamento de Fretes	2	5,00
Compra Conjunta de Matéria-Prima	2	5,00
Outras Parcerias	1	2,50
Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos	0	0,00

Fonte: Pesquisa aplicada

Os resultados apresentados ainda não permitem afirmar que as estratégias desenvolvidas pelas PME's têxteis da RMF estão compatíveis com o que a literatura advoga como estratégias necessárias em um *cluster* bem sucedido. A hipótese levantada inicialmente que tais estratégias eram próprias para a consolidação do *cluster* foi refutada, visto que, a média apresentada de 2,43 (Tabela 4.2) ficou abaixo do índice 3, utilizado para a classificação de adequação.

Utilizando-se do modelo proposto por Amorim (1998:27), os resultados dos questionários indicam o estágio do *cluster* têxtil da RMF no que a autora chamou de *cluster* emergente (ver Figura 1.4.1), com o agrupamento inter-empresas, a concentração industrial e iniciativas de maior interligação inter-empresas que levam ao estágio de *cluster* em expansão.

Conclusões

O setor têxtil cearense constitui o 2º. pólo têxtil do Brasil. Assim como outras empresas têxteis localizadas em outras partes do Brasil, as empresas cearenses sofreram grande impacto do processo de abertura econômica. Como resposta, o setor ampliou o nível da tecnologia que adota, buscou agregar valor a seus produtos e investiu na capacitação de recursos humanos, dentre outras medidas. A política de incentivos fiscais do Estado contribuiu para a atração de novas empresas e investimentos, assim como para a modernização das existentes.

Quanto ao objetivo central da investigação, os resultados apontam que as estratégias desenvolvidas pelas PME's têxteis da RMF não são adequadas para a consolidação do *cluster* têxtil da região. De fato, as estratégias mais importantes para a convergência da região para um *cluster* são muito pouco utilizadas pelas empresas respondentes, a média de apenas 2,3 pontos. São elas o compartilhamento de informações técnicas com empresas da RMF (média 2,23); as parcerias com fornecedores da RMF (2,20); as parcerias com universidades e centros de treinamento (1,83); as parcerias com empresas concorrentes (1,62); a formação de consórcios com empresas concorrentes (1,58) e o compartilhamento de riscos e custos com concorrentes da RMF (1,45).

Três estratégias, contudo, apresentaram média acima de 3,0 pontos, indicando certo nível de relacionamento entre as empresas da região e um efeito transbordamento, mesmo que incipiente. Essas estratégias são a aquisição de serviços e equipamentos de fornecedores localizados na RMF (4,13 pontos) e a aquisição de matéria-prima de fornecedores na própria RMF (3,10) pontos. A tendência de especialização em um grupo ou linha de produtos, com média de 3,28 pontos, pode ser também considerada como estratégia com potencial de

contribuição para a formação de um *cluster*, caso isso signifique necessidade de maior aquisição de insumos e serviços.

Além disso, o estudo revelou iniciativas coletivas, incentivadas por entidades representativas das empresas e do SEBRAE local, que tendem a contribuir para uma maior integração dessas empresas. Dentre essas, foram identificados os seminários de informações e tendências de moda; incentivo à participação de empresários em missões a centros nacionais e internacionais de moda, feiras e eventos e à formação de consórcios de exportação.

Considerando-se esses resultados, e a contribuição de Amorim (1998:27) sobre os diversos estágios de formação dos aglomerados, é possível sugerir que o *cluster* têxtil da RMF caminha para sua consolidação, estando no estágio que a autora chamou de emergente, pois, mesmo sem uma utilização mais incisiva de estratégias de cooperação entre as PME's participantes, pôde-se verificar estratégias e iniciativas de cooperação que contribuem para uma maior sinergia entre as empresas.

A tendência de formação de *clusters* e o grau de sua consolidação são, baseado na contribuição da presente investigação, um campo fértil para futuras pesquisas e um assunto da maior relevância para a formulação de políticas públicas.

Bibliografia

- ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil. Disponível em <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em 14/12/2002.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.
- AMORIM, M. A. **“Clusters” como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.
- BARROSO, H. C. M. P. **Cluster da indústria têxtil da Região Metropolitana de Fortaleza**: estratégias de inserção utilizadas pelas pequenas e médias empresas. Fortaleza: 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (dêreis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.06, n.01, p.105-125, 2002.
- CARRILLO, J. M. Developing management systems for emerging countries. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.04, p. 06-14, 2001.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CEARÁ. Lei Complementar Nº 18 de 29 de Dezembro de 1999. Fortaleza: Diário Oficial do Estado, 1999.
- COSTA, M. T. As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceitos e experiências. In: GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S. (org). **Competitividade e desenvolvimento**: atores e instituições locais. São Paulo: Editora SENAC, 109-125, 2001.
- FIEC. Federação das Indústrias do Estado do Ceará. Disponível em <<http://www.sfiec.org.br>>. Acesso em 15/12/2002.
- GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **Setorial**, Rio de Janeiro, n.12, p. 17-50, 2000.
- HAGUENAUER, L; PROCHNIK, V. **Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.
- IBGE. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 12/10/2002.

IEL, CNA e SEBRAE. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. Brasília, D.F.: IEL, 2000.

MACHADO-da-SILVA, C. e BARBOSA, S. de L. Estratégia, Fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 06, n. 03, p. 07-32, 2002.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1989.

_____. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

_____. *Cluster* and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 06, p.77-90, 1998.

_____. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VASCONCELOS, F. C; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 04, p. 20-37, 2000.

WHITTINGTON. **What is strategy and does it matter?** London: Routledge, 1993.

VIESTI, G. **Come nascono I distretti industriali**. Roma: Editori Laterza, 2000.