UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL EM TÊXTEIS

Eduardo Armando

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, para obtenção do
Título de Mestre, pelo curso de Pós-Graduação
em Administração

São Paulo
2003

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL EM TÊXTEIS

Eduardo Armando

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, para obtenção do
Título de Mestre, pelo curso de Pós-Graduação
em Administração

Orientador: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann

São Paulo

2003

REITOR
PROF. DR. ADOLPHO JOSÉ MELFI

DIRETOR
PROF. DRA. MARIA TEREZA LEME FLEURY

CHEFE DO DEPARTAMENTO
PROF. DR. EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS

COORDENADOR DA PÓS-GRADUAÇÃO
PROF. DR. ISAK KRUGLIANSKAS

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Armando, Eduardo

Competitividade internacional em têxteis / Eduardo Armando.

-- São Paulo : FEA/USP, 2003.

159 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003

Bibliografia.

1. Alianças estratégicas (Empresas) 2. Indústria têxtil 3. Planejamento estratégico 4. Competitividade internacional I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.044

A minha família, fonte inesgotável de energia e compreensão para meus projetos e momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Aos representantes das empresas entrevistadas para este trabalho quero registrar meus mais sinceros agradecimentos, pois sem o interesse e a disponibilidade destes executivos, que tem problemas reais para resolver, a conclusão deste esforço não teria sido possível.

Ao meu orientador, Prof Adalberto, sempre presente, disponível, desafiador e bem humorado (importantíssimo), meu muito obrigado.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, na pessoa de seus professores e funcionários, por mais esta etapa de evolução acadêmica e intelectual, meu sincero muito obrigado.

Por fim, não poderia deixar de mencionar e agradecer o contribuinte, principalmente do estado de São Paulo, na sua imensa maioria ausentes da universidade e aos quais espero, com este trabalho, ter feito uma pequena contribuição e a quem tenho a expectativa de um dia poder retribuir de forma mais direta toda a satisfação e êxito profissional que me foram proporcionados pela universidade pública gratuita

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

p.

1 O PROBLEMA

1.1 Introdução	1
1.2 Justificativa e contexto.....	3
1.3 Definição de termos relevantes	8
1.4 Definição do problema e objetivos da pesquisa	10
1.5 Delimitação da pesquisa	11
Cadeia produtiva têxtil.....	12

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O conceito Competitividade Internacional.....	13
2.2 Estratégias de globalização.....	17
2.2.2 Estratégia	17
2.2.3 Globalização	20
2.3 Cooperação entre empresas	24
2.3.1 Alguns casos de Alianças Estratégicas	39
2.4 Resultados em outros países	41

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Problema e objetivos	49
3.2 Tipos e métodos de pesquisa utilizados	57
3.3 Procedimentos para análise dos dados.....	62

4 RESULTADOS

4.1 Análise dos resultados	64
----------------------------------	----

4.1.1 Perfil das empresas pesquisadas	67
4.2 Comparações entre as empresas pesquisadas	80
4.2.1 Estratégia.....	80
4.2.2 Internacionalização.....	85
4.2.3 Operações.....	91
4.3 Análise das respostas obtidas em face do referencial teórico.....	105
4.3.1 Quanto a estratégias de globalização.....	105
4.3.2 Quanto à cooperação entre empresas.....	110
4.3.2.1 Comparação com casos encontrados na revisão da literatura.....	132
4.3.3 Quanto a resultados em outros países.....	133

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações finais.....	140
5.2 Limitações do estudo.....	147
5.3 Contribuições e sugestões para estudos futuros	148

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	150
--	------------

ANEXOS

ANEXO 1 - Roteiro de pesquisa.....	155
ANEXO 2 – Determinantes da vantagem nacional (o “diamante”).....	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos da pesquisa	10
Figura 2 – Cadeia Produtiva têxtil	12
Figura 3 – O espectro estratégico.....	32
Figura 4 – Pirâmide das alianças.....	33
Figura 5 – Possibilidades de ligações entre empresas.....	35
Figura 6 – Etapas da pesquisa	49
Figura 7 – Critérios de seleção das empresas de confeccionados têxteis – CASOS	53
Figura 8 – Esquema para análise de dados.....	63
Figura 9 – Características das relações com os varejistas internacionais – respostas obtidas	119
Figura 10 – Relações táticas de OEM x Alianças estratégicas.....	123
Figura 11 – Localização dos casos estudados no espectro estratégico.....	124
Figura 12 – Localização dos casos estudados na pirâmide das alianças.....	126
Figura 13 – Distribuição dos casos estudados nas possibilidades de ligações entre empresas.....	128
Figura 14 – Determinantes da vantagem nacional (o “diamante”)	159

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relações táticas de OEM x Alianças estratégicas.....	29
Quadro 2 – Tipologia das alianças.....	36
Quadro 3 – Varejistas selecionados.....	51
Quadro 4 – Fontes de obtenção de informação e técnicas utilizadas.....	55
Quadro 5 – Levantamentos de campo, estudos de campo e estudos de caso	59
Quadro 6 – Classificação das empresas entrevistadas.....	67
Quadro 7 – Dados do perfil das empresas entrevistadas.....	78
Quadro 8 – Resumo das respostas obtidas no item estratégia.....	84
Quadro 9 – Resumo das respostas obtidas no item internacionalização.....	89
Quadro 10 – Resumo das respostas obtidas no item operações.....	100
Quadro 11 – Classificação do relacionamento com as empresas varejistas	112
Quadro 12 – Fatores presentes no relacionamento com os parceiros.....	116
Quadro 13 – Características das relações com os varejistas internacionais	118
Quadro 14 – Alianças estratégicas dominantes.....	130
Quadro 15 – Nível da interação com o varejista.....	136
Quadro 16 – Recomendações a cada empresa visando o aperfeiçoamento da capacidade de competir internacionalmente.....	144

RESUMO

ARMANDO, E. Competitividade internacional em têxteis. 2003. 159 p.
Dissertação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

O trabalho estuda a competitividade internacional do setor têxtil, através das interações da cadeia produtiva. Especificamente, se verifica como a internacionalização do varejo está influenciando a competitividade internacional dos fornecedores de confeccionados têxteis, especificamente aquelas com foco em vestuário e acessórios. Pretende-se contribuir, ainda, para o aperfeiçoamento da capacidade de competir internacionalmente do setor de confeccionados têxteis. O ponto de partida é a revisão teórica dos temas competitividade internacional, estratégias de globalização e alianças estratégicas, contrapondo-os com os casos, sete no total. Portanto, o método utilizado é o de estudo de múltiplos casos, sendo a seleção realizada através de visitas aos pontos de venda das empresas varejistas selecionadas, localizados na região metropolitana de São Paulo. Verificou-se que: (1) Em somente uma empresa há esforço para criar marcas internacionais; (2) A rede de relacionamentos pode ter desempenhado papel fundamental para o sucesso competitivo em muitas das empresas estudadas; (3) Somente uma das empresas brasileiras (há duas multinacionais na amostra) tem como estratégia aumentar o valor adicionado dos produtos vendidos pela empresa; (4) Há consciência, por parte de pelo menos uma empresa, que nem sempre mão-de-obra de baixo custo é garantia de sucesso neste setor; (5) Pode haver obstáculos dentro da cadeia têxtil para que as empresas de confeccionados atendam ao padrão de qualidade exigido pelos varejistas internacionais nos países desenvolvidos. O trabalho traz ainda muitos outros fatos e um quadro com recomendações para alguns dos casos estudados.

Palavras-chave: Alianças estratégicas (empresas), Indústria Têxtil, Planejamento estratégico, competitividade Internacional.

ABSTRACT

ARMANDO, E. International Competitiveness in Textiles. 2003. 159 p.
Dissertação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

The study analyzes the international competitiveness of the textile sector through supply chain interactions. It specifically verifies how the globalization of the retail sector influences the international competitiveness of garment suppliers, all of them listed as vendors of international retailers operating in Brazil. The effort aims to contribute to enhancing the international competitive strength of garment makers. The starting point is a theoretical review of the themes: International Competitiveness, Globalization Strategies and Strategic Alliances; comparing the concepts with what was found in the field study. The research method is a multiple case study.

Cases were selected through visits to the points-of-sale of the international retailers, all of them located in the metropolitan area of the city of Sao Paulo. The main findings are: (1) Only one company is endeavoring to create international brands; (2) The network of alliances might have had an instrumental role in the competitive success of many of the companies; (3) Only one of the Brazilian companies pursues the strategy of increasing the added value of the products it sells; (4) In at least one company there is awareness that low wages will not always bring success in this sector; (5) There might be hurdles in the textile supply chain that halt the garment makers to comply with the pattern demanded by international retailers in the operations they carry in developed countries. Many other interesting facts were found and a chart with recommendations to some of the cases studied is presented.

Key-words: Strategic Alliances (firms), Textile Industry, Strategic Planning, International Competitiveness.

CAPÍTULO 1: O PROBLEMA

1.1 Introdução

A partir da década de 1970, o setor de serviços de distribuição experimentou uma progressiva recepção de investimentos estrangeiros. Estes investimentos se intensificaram a partir de 1990 e hoje as maiores empresas do setor no Brasil ou são subsidiárias integrais de empresas estrangeiras, ou tem importante participação de acionistas do exterior no seu capital: Carrefour, Wal Mart, Cia Brasileira de Distribuição – CBD (Grupo Pão de Açúcar), ligado ao francês Casino, C&A, Zara, Makro, Renner (JC Penney), Drogasil (fundo de investimentos em empresas fechadas originário dos EUA faz parte do grupo de controle), Fotoptica (controlada por fundo de investimento que administra recursos de investidores internacionais no Brasil).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC), em estudo citado a seguir, atualmente, o maior exportador de serviços de distribuição varejista é os Estados Unidos com a rede Wal-Mart, enquanto a União Européia é a líder em investimentos diretos com o grupo Carrefour. Na América Latina existem poucas estatísticas sobre a evolução do setor de distribuição, mas é notada a crescente presença de empresas norteamericanas nestas economias. Na América do Sul, tem se também a presença de empresas européias, principalmente na participação dos investimentos diretos para os países sulamericanos.

Também com a abertura do mercado brasileiro na década de 90, o tema competitividade internacional das empresas cresceu em importância no debate acadêmico e empresarial no Brasil.

O autor Michael Porter com seu livro *A Vantagem Competitiva das Nações* (1990) é utilizado como referência básica deste trabalho, sendo caracterizado como autor e obra de uso mais freqüente e cujas contribuições marcadamente se destacaram na contextualização teórica da pesquisa. Ao longo da revisão bibliográfica, algumas idéias deste autor nem sempre foram indicadas de forma precisa, pois, tornar-se-ia cansativa a contínua repetição da fonte utilizada.

Entretanto, até pelo fato da contribuição legada por Porter e suas obras serem reputadas como fundamentais para o estudo de competitividade internacional, alguns autores debruçaram-se sobre seus trabalhos, tecendo, por vezes, críticas as suas idéias. Teve-se também o cuidado de examinar o outro lado e curiosamente os comentários de Singleton (2000:1-21), terminam por reconhecer o indiscutível mérito das suas contribuições.

Também Ohmae (1996:58) utiliza a obra de Porter (1990) como referência no estudo da competitividade internacional.

Foram idéias falhas sobre competitividade e prosperidade que condenaram milhões à pobreza após a Segunda Guerra Mundial. A atual confusão sobre as verdadeiras causas da competitividade que continua retardando o progresso, tanto no governo, quanto nas empresas. A competitividade tornou-se uma das preocupações centrais mais sérias de governos e setores inteiros não só de economias em desenvolvimento, mas também de países de sucesso como Japão e Coréia do Sul.

Em algumas ocasiões, tem-se afirmado que esta “desnacionalização” do setor de distribuição não é positiva para o Brasil. Ao contrário do que

direciona a intuição, talvez estas afirmações não caibam, pois a exemplo do que ocorre no setor bancário, no qual a entrada (e também a saída) dos bancos estrangeiros parece estar sendo positiva para o país em diversos aspectos, é possível que a crescente internacionalização do setor de distribuição esteja contribuindo para o aumento da competitividade internacional das empresas fornecedoras instaladas no Brasil.

O objetivo principal deste trabalho é estudar a Competitividade Internacional através do exame das interações da cadeia produtiva têxtil. Secundariamente, procura-se verificar como a internacionalização do setor de distribuição varejista está influenciando a competitividade internacional das empresas fornecedoras de confeccionados têxteis – podem ser produtoras ou não - especificamente as de vestuário e acessórios da região metropolitana de São Paulo. Também secundariamente, objetiva-se construir uma explicação geral que possa ser utilizada em cada um dos casos estudados. Finalmente, há um objetivo prático que é o aperfeiçoamento da capacidade de competir internacionalmente do setor de confeccionados têxteis, seja com mais eficácia, seja com mais eficiência¹.

1.2 Justificativa e contexto

Está se investigando este assunto, pois, acredita-se que, em função de diversos eventos do mundo moderno, mais notadamente a aceleração do fenômeno da globalização, a competitividade internacional – não só das empresas, mas também de outras organizações de uma sociedade – torna-se importante, senão fundamental, para o nível de bem estar de um país. Conforme Fröhlich (1989:21) e também o *Global Competitiveness Report*

¹ Conforme Fischmann e Almeida (1990:16), aumentar a eficiência é conseguir com o menor esforço o melhor resultado administrativo e operacional, ou seja, fazer as coisas da melhor maneira. Já eficácia é orientar os esforços na direção mais correta, fazendo aquilo que deve ser feito.

(1999:31), parte-se do princípio que a competitividade internacional de um país está fortemente relacionada à competitividade de suas empresas.

Escolheu-se o setor têxtil, especificamente os confeccionados têxteis², em virtude de uma série de motivos: participação no emprego industrial; atuação de grandes empresas de distribuição (varejo) internacionais, no setor, no Brasil; volume do comércio internacional de confeccionados têxteis, cujo fluxo mais intenso se registra na exportação dos países em desenvolvimento para os países desenvolvidos; destacada atuação de alguns países desenvolvidos nas exportações destes produtos; estratégia de alguns países, como por exemplo, os “Tigres Asiáticos”, de se integrar à tendência mais dinâmica do setor dada pelas firmas dos países desenvolvidos; desempenho extremamente modesto da América Latina no comércio internacional de confecções; nível de organização do setor; enorme variação do saldo da balança comercial têxtil nos últimos 10 anos e também a existência de esforço governamental em conjunto com entidades setoriais para aumento das exportações.

Os confeccionados têxteis foram selecionados devido as seguintes razões:

- Grandes empresas internacionais varejistas envolvidas com a comercialização de confeccionados têxteis, como C&A (Holanda), Carrefour (França), Zara (Espanha), JC Penney e Wal Mart (EUA) atuam no Brasil; as duas primeiras desde a década de 70 e as três últimas mais recentemente, após 1994. Existe, portanto, farto material para investigação, inclusive com a possibilidade de se comparar não só início das operações no país em

² Decidiu-se utilizar a nomenclatura “confeccionados têxteis” ao invés de “indústria do vestuário” devido a este ser o jargão setorial conforme pesquisa realizada no “BRASIL TÊXTEL – 1º Relatório do Setor Têxtil Brasileiro” (2001:40)

diferentes épocas, mas também empresas de países e continentes distintos com diferentes estratégias de entrada no Brasil ³.

- Sua participação no emprego industrial é relevante, tanto para os países desenvolvidos, como para os países em desenvolvimento. Nos países em desenvolvimento ocorre o crescimento da importância do setor como empregador (Bastos, 1993:1).
- Os países desenvolvidos lograram redefinir o produto “confeções” pois as estratégias mais dinâmicas da indústria dos países desenvolvidos tiveram êxito em reverter a esperada baixa elasticidade-renda para o vestuário através de estratégias mais agressivas de marketing (Bastos, 1993:2)
- O fator custo da mão-de-obra, apesar de sua importância, não é o único determinante da competitividade internacional de um país neste setor. Nos primeiros anos da década de 1990 a Itália era o segundo maior exportador mundial de confeções e a França e a Alemanha ocupavam o quinto e o sexto lugares respectivamente (Bastos, 1993:4).
- Ainda no quadro internacional, deve-se notar que os países em desenvolvimento com estratégias exportadoras explícitas, como no caso dos

³ A empresa C&A iniciou operações no Brasil na década de 70 e se expandiu nacionalmente inaugurando suas próprias lojas, portanto não comprando nenhuma outra rede para se expandir (estratégia de crescimento orgânico). Já a JC Penney entrou no mercado brasileiro comprando a rede varejista de origem gaúcha Renner e se expandiu principalmente ocupando pontos comerciais antes operados pelas extintas cadeias de lojas de departamento Mesbla e Mappin. Já a rede espanhola Zara, iniciou operações no Brasil inaugurando suas próprias lojas e seguindo uma estratégia mundial bem sucedida que utiliza uma política de marketing incomum nos mercados de consumo, na qual os investimentos em comunicação são bastante baixos, inexistentes quando se trata de investimentos em mídia de massa e também uma gestão inovadora da cadeia de logística.

“Tigres Asiáticos” tem procurado se integrar à tendência mais dinâmica do setor dada pelas firmas dos países desenvolvidos e que não se baseiam, exclusivamente em vantagens salariais (Bastos, 1993:31-34).

- A América Latina tem desempenho extremamente modesto no comércio internacional de confecções (Bastos, 1993:36).
- As empresas com maior sucesso nos países desenvolvidos combinam grandes esforços nas áreas de estilo e marketing com uma flexibilidade de produção que permite responder rapidamente a mudanças nas tendências e preferências dos consumidores: evitam assim perdas com estoques, seja porque “saíram de moda” ou porque sua estocagem intermediária impõe altos custos. Estes níveis de flexibilidade alcançados mais a capacidade de determinar tendências de consumo fazem com que estejam sempre produzindo itens de alto valor adicionado (Bastos, 1993:33-34).
- É um setor organizado, contando com a existência da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) – criada em 1957 – que representa a integração da cadeia têxtil brasileira, composta por mais de 30 mil empresas. A ABIT promove as empresas de todos os segmentos da indústria têxtil, desde o cultivo do algodão, matérias-primas sintéticas, fibras têxteis, fiações, tecelagens, malharias, tinturarias, estamparias até confecções (ABIT, 2003).
- Existe um esforço da ABIT em conjunto com o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC), buscando aumentar as exportações. A ABIT lançou em 2001, com o apoio da Agência de Promoção às Exportações (APEX), a marca que irá promover o produto nacional para o exterior: TEXBRASIL. Além de promover e valorizar os produtos do setor têxtil e de confecção brasileiro no exterior, o TEXBRASIL desenvolve programas estratégicos de exportação, incentivando o empresário brasileiro

a exportar com segurança e conhecimento. A estratégia de exportação desenvolvida pelo TEXBRASIL é hoje referência para a APEX (ABIT, 2003).

- O saldo da balança comercial têxtil variou enormemente nos últimos 10 anos, tendo no ano de 1992, ocorrido um *superavit* de US\$ 956 milhões, no ano de 1997 um *déficit* de US\$ 1,149 bilhão e no ano de 2001, novamente um *superavit* de US\$73 milhões (ABIT, 2003).

Também de acordo com o MDIC (2003), até 1980 as firmas nacionais mantinham o domínio em seus mercados domésticos, mas a partir da metade dos anos 90, com a liberalização dos fluxos internacionais de comércio e investimento, o crescimento das empresas do setor de distribuição ultrapassou as fronteiras nacionais. Por meio da formação de *joint ventures* com empresas dos mercados visados por empresas estrangeiras e do aumento dos investimentos diretos nos setores de atacado e varejo, os fluxos comerciais internacionais de distribuição deverão intensificar-se.

Conforme Bastos (1993:41-47), até então, a produção de confeccionados têxteis no Brasil sempre foi voltada quase que exclusivamente para o mercado interno, não chegando as exportações, em 1990, a representar 2% do total da produção, assim como era, nesta época inexpressiva a penetração de produtos importados (menos de 1% do comércio externo brasileiro).

A conjugação de pouca exposição à competição externa, tanto pelo lado de exportações como pelo lado de importações, com a própria heterogeneidade, em todos os sentidos – renda, situação geográfica, formação cultural –, do mercado consumidor brasileiro, acabou por conformar uma estrutura ainda mais heterogênea que aquela que normalmente caracteriza o setor de confeccionados têxteis internacionalmente.

Muitos poderiam argumentar que este setor de confeccionados têxteis é um setor aonde dificilmente se poderia obter outras vantagens competitivas além do preço. Não se crê que exista atualmente setor imune a mudança tecnológica, que explicaria grande parte do crescimento econômico.

- Porter (1990:197) explica que a divisão, feitas por alguns autores, das indústrias em grupos, como tradicional, de conhecimento intensivo, de recursos intensivos, sensível à produção em escala e alta tecnologia (ou baseada na ciência), não cabe. O problema destas generalizações, é que a mudança tecnológica e a estratégia de globalização tornaram imprecisas as categorias. Com relação a desenvolvimentos tecnológicos, de modo geral, quase toda indústria já na década de 1980 fazia uso intensivo do conhecimento. Até as indústrias tradicionais, como a de confeccionados têxteis de vestuário e acessórios, estariam sendo revolucionadas por novos métodos de produção e distribuição. As economias de escala estariam geralmente falhando na produção, embora crescendo na comercialização e distribuição.

1.3 Definição de termos relevantes.

De acordo com Barbosa (1999:21-22), existem muitas definições de **competitividade**, que significa coisas diferentes para pessoas diferentes; encontrar, portanto, uma definição única não seria tarefa fácil. Para alguns, competitividade seria uma questão de aumentar o padrão de vida de uma nação, para outros estaria conectado com a habilidade de uma empresa em competir e negociar com sucesso seus produtos e serviços em escala mundial. Além de entender os fatores que afetam a competitividade, é necessário encontrar indicadores, como por exemplo, custos, preços, lucratividade, balança comercial, participação de mercado em exportações e capacidade tecnológica, por meio das quais mudanças na competitividade podem ser estimadas.

No modo de entender **competitividade** ao nível da companhia, o Aldington Report (HSMO, 1985) e o European Management Fórum (1984) *apud* Barbosa (1999:22-23) têm ambos conceitos baseados em uma companhia, sendo que o primeiro entende a competitividade de uma empresa como: “Uma empresa é competitiva se ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior e custos mais reduzidos que seus competidores domésticos. **Competitividade** é um sinônimo de lucro de longo prazo de uma empresa e sua habilidade de compensar seus empregados e prover retornos superiores para seus proprietários.”

Da mesma forma a **competitividade da empresa** é vista como algo muito relacionado com sua habilidade de superar competidores tanto nacionais quanto externos, usando preço e qualidade como fatores principais. Isso significaria a habilidade imediata e futura de competir, e oportunidades para, empreendedores projetarem, produzirem e negociarem bens mundialmente cujas qualidades relacionadas ou não aos preços, formam um pacote mais atrativo que aquele de competidores domésticos e estrangeiros.

Para Porter (1990:66), **indústrias internacionalmente competitivas** são aquelas cujas empresas têm a capacidade e vontade de melhorar e inovar para manter uma vantagem competitiva.

Definição de empresa fornecedora: empresa que vende produtos confeccionados têxteis, especificamente vestuário e acessórios, para as empresas internacionais de distribuição que tem unidades na região metropolitana de São Paulo. A empresa fornecedora não precisa possuir ou operar, necessariamente, unidades industriais para ser qualificada como fornecedora, pode se dedicar, por exemplo, apenas à logística e marketing ou, em um outro exemplo, possuir capacidade industrial própria para uma fração do fornecimento, terceirizando a parcela restante da fabricação.

Definição de empresa brasileira fornecedora: empresa instalada no Brasil, com participação de capital estrangeiro ou podendo mesmo ser controlada por este.

De acordo com o MDIC, o setor de distribuição é considerado o elo entre produtor e consumidor e compreende os serviços de distribuição ligados ao atacado, ao varejo, aos agentes de comissão e as franquias.

1.4 Definição do problema e objetivos da pesquisa.

Os objetivos da pesquisa podem ser ainda melhor compreendidos através do exame da figura abaixo:

Figura 1 – Objetivos da pesquisa

Fonte: o autor

Porter (1990:647-650) também explica que além da competição em muitas indústrias haver se internacionalizado, não só na manufatura, mas também nos serviços, as empresas competem com estratégias realmente globais, envolvendo vendas mundiais, buscando componentes e materiais por todo

mundo localizando suas atividades em muitas nações, para aproveitar fatores de baixo custo. Para isso, formam alianças com empresas de outros países para ter acesso as suas vantagens.

Nas situações em que firmas de diferentes países formam alianças, essas empresas, baseadas em nações que mantém uma vantagem realmente competitiva, acabam surgindo como líderes inequívocas.

1.5 Delimitação da pesquisa

Pode-se compreender melhor a delimitação da pesquisa dentro do setor têxtil através do diagrama a seguir que representa a cadeia têxtil:

FIGURA 2 - CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL

Fonte: Adaptado de Brasil Têxtil - 1º Relatório do Setor Têxtil Brasileiro (2001:41).

Portanto, o foco do trabalho está nas empresas dos quadros “hachuriados” no diagrama acima e nas relações entre elas.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O conceito Competitividade Internacional

A pergunta “porque alguns grupos sociais, instituições econômicas e nações progridem e prosperam” tem fascinado e ocupado a atenção de escritores, empresas e governos desde que surgiram as unidades sociais, econômicas e políticas e em campos tão diversos quanto a antropologia, a história, a sociologia, a economia e a ciência política, tem havido persistentes tentativas de compreender as forças que explicam as questões suscitadas pelo progresso de algumas entidades e o declínio de outras.

Castells (1999:13) explica que a competitividade é um conceito de difícil compreensão, na verdade controverso, pois a competitividade teria diferentes sentidos para as empresas e para a economia nacional. A competitividade de uma nação é o grau que ela pode, sob condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam às exigências dos mercados internacionais e, ao mesmo tempo, aumentem a renda real dos seus cidadãos.

No tocante às empresas, a competitividade seria simplesmente conquistar fatias de mercado. As melhores estratégias empresariais seriam recompensadas no mercado, num mundo cada vez mais competitivo, que tem vencedores e derrotados.

Conforme Possas (1996:71), o tema competitividade tem sido presença marcante e presente na análise econômica do desempenho de empresas,

indústrias e países da década de 1980 em diante. Apesar da dificuldade que o tema apresenta para a formulação teórica e, talvez, principalmente, para a mensuração envolvendo indicadores por vezes tão complicados quanto pouco objetivos, tem atraído interesse surpreendente não só de economistas, administradores e profissionais afins, como também de governos, formuladores de política, agências oficiais nacionais e internacionais, empresários e mesmo da imprensa.

Se o *locus* da competição é, por definição, o mercado, seu agente é, naturalmente, a empresa, mediante formulação e execução de estratégias competitivas. No entanto, como competitividade pressuporia capacidade inovativa (*lato sensu*), as condições específicas (tecnológicas, produtivas e de mercado) da indústria considerada, seriam decisivas para que as empresas desenvolvem seu potencial competitivo, naturalmente diferenciado e assimétrico.

Portanto, a ênfase nos condicionantes sistêmicos da competitividade seria natural, pois – sem prejuízo dos fatores internos à empresa e os setoriais - estaria se reconhecendo a importância de se constituir e preservar um ambiente econômico competitivo, isto é, que favoreça o exercício contínuo de pressões competitivas sobre as empresas.

Porter (1990:13-16) explica que a teoria clássica do comércio baseia-se nos fatores de produção, na qual os países são dotados de diferentes estoques de fatores. Os países exportarão bens que fazem uso intensivo dos fatores que está relativamente bem dotado.

Contudo, a teoria das vantagens comparativas, baseada em fatores de produção não explica completamente os padrões de comércio, pois existem dados da realidade irreconciliáveis com a teoria, por exemplo Coréia do Sul e EUA. Tem havido uma consciência crescente que os pressupostos

implícitos às teorias de vantagem comparativa do comércio são pouco realistas em muitas indústrias, pois se supõe que:

- Não existem economias de escala;
- As tecnologias são idênticas em toda parte;
- Os produtos não são diferenciados;
- O conjunto dos fatores nacionais é fixo;
- Os fatores de produção, como mão-de-obra especializada e capital não se movimentam entre as nações.

Uma nova teoria deve ir além da vantagem comparativa, chegando a vantagem competitiva de uma nação. A nova teoria deve explicar porque as empresas de um determinado país obtêm vantagens competitivas em todas suas formas, não apenas aqueles tipos limitados de vantagens de fatores, previstos na teoria das vantagens comparativas. A maioria das teorias de comércio, examinaria, de acordo com apenas o custo, tratando a qualidade e os produtos diferenciados secundariamente. Uma nova teoria deveria refletir uma concepção mais rica de competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diferenças de tecnologia e economias de escala.

Ao não se atribuir papel à estratégia das empresas, estas ficam quase sem outro recurso que não seja a tentativa de influenciar a política governamental. A vantagem competitiva surgiria da pressão, do desafio e da adversidade, ou seja, raramente de uma vida fácil. A pressão e a adversidade seriam motivadores poderosos da mudança e da inovação. Na competição internacional, porém, o sucesso vem diretamente da capacidade de as empresas inovarem, e firmas eficientes que mantêm a vantagem durante décadas, frente à mudança externa. Os países perderiam vantagem se, por exemplo, os compradores locais perderem sofisticação e a demanda estiver se afastando das necessidades globais.

A notável internacionalização da competição nas décadas posteriores a Segunda Guerra Mundial foi acompanhada por grandes variações na

situação econômica das nações e suas empresas. Governos e empresas foram inevitavelmente arrastados para um acalorado debate sobre o que fazer.

O tema é complexo, pois além das dificuldades de definir o que é competitividade, quando se tentava explicá-la, as discussões que ocorreram no contexto de alguns governos, como, por exemplo, o dos EUA, pareciam intermináveis.

Na moderna economia global, a prosperidade seria uma escolha do país. A competitividade, não estaria mais limitada aos países que possuem uma herança favorável. As nações escolheriam a prosperidade quando organizam suas políticas, leis e instituições com base na lógica da produtividade. As escolhas das nações, quando levam à erosão da produtividade das empresas, estariam optando por uma trilha que leva à pobreza.

Algumas pessoas vêem competitividade como um fenômeno macroeconômico, impulsionado por variáveis como taxas de câmbio, taxas de juros e déficits governamentais. Contudo, há nações que desfrutaram de padrões de vida em rápida ascensão, apesar de déficits orçamentários (Japão, Itália, Coreia), de moedas em valorização (Alemanha e Suíça) e de altas taxas de juros (Itália e Coreia).

Uma nação competitiva não é um conceito que exige que um país tenha todos seus setores ou empresas competitivas. Se fosse assim, nenhuma nação se aproxima do conceito. A capacidade de um setor de determinado país de obter preços altos nos mercados estrangeiros, constitui um objetivo nacional mais desejável.

Originalmente, os conceitos de competitividade internacional foram associados a grandes empresas, contudo, também as empresas menores,

não apenas as grandes, podem competir globalmente. As empresas pequenas e médias representam parte importante do comércio internacional, especialmente em países como Alemanha, Itália e Suíça.

2.2 Estratégias de globalização

2.2.1 - Estratégia

Conforme Whipp (1996:261), o uso do termo estratégia e seu adjetivo estratégico, têm se estendido muito além do circuito da administração, passando a fazer parte da fala popular. Milenar no contexto militar, a noção de estratégia tem sido genericamente utilizada de forma direta e com conotações positivas para exprimir a relevância do projeto em questão e a grandiosidade dos objetivos, e para sugerir um senso de raciocínio e planejamento coerentes. No circuito acadêmico, tem sido utilizada, algumas vezes como um modismo, outras vezes como uma palavra-chave, ela é empregada por todas as disciplinas na tentativa de enfatizar a importância de seu objeto de estudo.

Segil (1996:7-9) expõe que estratégia presume um nível de reflexão, consideração e preocupação sobre um futuro em mutação, e também o planejamento para o mesmo. Com relação às táticas, são técnicas utilizadas durante a operação, quando não há muito tempo ou recursos disponíveis para pensar, planejar e predizer. Operações, por sua vez, seriam uma série de atividades em andamento, relacionadas ao negócio da empresa – são citados como exemplo as atividades de tomar pedidos, realizar vendas e despachar produtos – que ocorrem no presente sem muita reflexão sobre o futuro. A menos que as operações sejam direcionadas pela estratégia, a tendência é que se mova em uma direção moldada pela experiência passada, ao invés de pelas futuras oportunidades.

Lamentavelmente, muitas empresas não têm uma visão clara de sua direção de longo prazo, sendo impulsionadas pelas suas táticas de curto prazo ou necessidades operacionais.

De acordo com Porter (1990:733 e 818) seriam as próprias empresas que teriam o poder de determinar seu sucesso competitivo de longo prazo. A estratégia empresarial, bem como a política nacional, não poderiam ser fixadas apenas como uma reação aos problemas do momento: exigiriam uma visão abrangente da competição.

Apesar de serem as empresas que competem internacionalmente, a importância do país não foi eliminada. Em última análise, o país é importante protagonista da vantagem competitiva nacional, seja das empresas, seja do setor, e até mesmo quando nos referimos à nação como um todo. Assim, há uma relação de reciprocidade e mútuo apoio entre as empresas que competem globalmente e suas bases nacionais.

As empresas internacionalmente bem-sucedidas, não são observadoras passivas do processo de criação da vantagem competitiva. A vantagem competitiva resultaria, em última análise, de uma combinação efetiva de circunstâncias nacionais mais estratégia empresarial. As condições num país poderiam criar o cenário no qual as empresas têm possibilidade de alcançar a vantagem competitiva internacional, mas compete à empresa aproveitar-se desta oportunidade.

As medidas necessárias para criar, e manter, a vantagem competitiva em termos internacionais são quase sempre muito incômodas. Há outras maneiras de buscar a lucratividade, como buscar proteção governamental, obter posição de mercado através do investimento abaixo dos padrões mínimos necessários e evitar totalmente indústrias globais. Contudo, num mundo aonde a competição global tende a crescer, estas alternativas encerram perigos.

A premissa considerada é que uma empresa deve voltar vistas para a criação e manutenção da vantagem competitiva, medida em contraposição aos melhores competidores mundiais. Também se presume que a empresa esteja preparada para sacrificar uma vida fácil a fim de buscar a verdadeira vantagem internacional; que aspire a um sucesso continuado e não a somente a simples sobrevivência pelos lucros temporários proporcionados por posição de mercado. Muitos destes princípios descritos seriam igualmente importantes para empresas em indústrias exclusivamente internas.

Um exame minucioso de mais de cem indústrias revelou as empresas e indústrias bem-sucedidas, apesar de possuírem estratégias diferentes, tinham caráter e trajetória no tempo, notavelmente semelhante, conforme relata Porter (1990:27-30).

A manutenção da vantagem competitiva exige, em última análise, uma abordagem global da estratégia. Esta envolveria um certo número de elementos importantes: Primeiro, significa, evidentemente, vendas mundiais e não somente no mercado interno. As vendas internacionais seriam vistas não somente como um negócio incrementador, mas, como fundamentais para a estratégia. A empresa criaria marca internacional e estabeleceria canais internacionais de canais sobre os quais teria controle. Segundo, a estratégia global envolveria a localização de atividades em outros países a fim de captar vantagens locais, compensar desvantagens específicas ou facilitar a penetração do mercado local. Terceiro, e mais importante, estratégia global envolveria a coordenação e integração de atividades em bases mundiais a fim de ter economias de escala ou de conhecimentos, gozar os benefícios de uma reputação coerente da marca e servir aos compradores internacionais. A empresa deveria caminhar para uma estratégia global tão logo seus recursos e posição competitiva lhe permitam, se estiver competindo numa indústria global. Alto custo do capital local(isto

é no país de origem), altos custos de fatores locais e moeda forte não são desculpa na competição global. Com uma estratégia global, estes aspectos podem ser contornados, apesar da competição global não substituir a melhoria e a inovação no país de origem.

Com relação às estratégias de globalização das empresas, as estratégias globais concentradas são mais típicas em certas nações do que em outras e as características do setor no qual a empresa está também influenciam a maior ou menor concentração.

Outro dilema que governos e empresas dos países em desenvolvimento enfrentam, é se devem adotar a estratégia de ser um fornecedor de peças para empresas estrangeiras ou procurar desenvolver uma estratégia global. Na prática a maioria dos países usa uma combinação das duas possibilidades, mas os pesos poderiam variar acentuadamente. Para se conseguir vantagem nacional continuada, que transcenda os dotes de fatores básicos, o caminho do competidor global, caminho semelhante ao da Coreia, em contraste com as empresas de Taiwan, é mais aconselhável. As estratégias globais, não criariam em si mesmas, novas fontes de vantagem competitiva, mas proporcionam nova base para inovação, em lugar da reação passiva aos pedidos dos clientes estrangeiros.

Na moderna competição internacional, a empresa não poderia estar dependente, apenas, de suas circunstâncias para manter a vantagem competitiva. A empresa deve aumentar seletivamente suas vantagens ou compensar suas desvantagens da base nacional através de atividades em outros países. É disso que deveria tratar a estratégia global.

2.2.2 – Globalização

Com relação ao processo de globalização, Possas (1996:95) expõe que diversamente dos processos de internacionalização e multinacionalização

que tiveram lugar no pós-Segunda Guerra Mundial, o processo de globalização propriamente dito, que se inicia no final dos anos 70 e se consolida na última década, envolveria mais que a difusão a nível mundial de tecnologias e processos produtivos, padrões de consumo e correspondentes fluxos de capitais financeiros e de empresas transnacionais. Sua principal característica seria o reforço dos vínculos de interdependência econômica entre empresas, e por extensão entre regiões e países tanto no âmbito produtivo – mediante realização de alianças estratégicas e várias outras formas de *networking* – como em outros âmbitos.

Castells (1999:148) explica que a evolução do comércio internacional no último quartel do século XX caracterizou-se por quatro tendências principais: sua transformação setorial; sua diversificação relativa, com proporção cada vez maior se deslocando para os países em desenvolvimento, embora com grandes diferenças entre países desenvolvidos; a interação entre a liberalização do comércio global e a regionalização da economia mundial; e a formação de uma rede de relações comerciais entre firmas atravessando regiões e países. Juntas, essas tendências configurariam a dimensão comercial da nova economia global.

As verdadeiras unidades de comércio não são países, porém empresas e redes de empresas. Isso não significa que todas empresas atuariam mundialmente. Mas, quer dizer que a meta estratégica das empresas, grandes e pequenas, deveria ser comercializar onde for possível em todo mundo, tanto diretamente como através de suas conexões com redes que operam no mercado mundial.

O destino das empresas é uma função do seu desempenho no mercado mundial. O dinamismo dos mercados internos dependeria, em última análise, da capacidade das empresas do país e das redes de empresas para competir globalmente.

Cada vez mais, a produção global de bens e serviços não é realizada por empresas multinacionais, porém por redes transnacionais de produção, das quais as redes multinacionais são componentes essenciais, porém componentes que não funcionariam sem o resto da rede. Além dos grupos de empresas multinacionais, empresas médias e pequenas em muitos países – EUA (Vale do Silício, por ex), Hong Kong, Taiwan e Norte da Itália hospedando os exemplos mais notáveis – formaram redes cooperativas, o que lhes permitiu tornarem-se competitivas no sistema globalizado de produção. Essas redes ligaram-se a grupos multinacionais, tornando-se subcontratadas recíprocas. Com maior frequência, as redes de empresas médias / pequenas se tornam subcontratadas de uma ou várias empresas grandes. De acordo com esta visão, as multinacionais seriam, cada vez mais, redes internas descentralizadas, organizadas em unidades semi-autônomas, segundo os países, os mercados, os métodos e os produtos.

Também, Ohmae (1996:21-22) aborda o tema explicando que houve uma mudança no ambiente dentro do qual os gerentes trabalham. Uma das mudanças mudou o que os clientes por toda parte conseguem saber sobre o modo de vida de outras pessoas, sobre os produtos e serviços disponíveis para elas e sobre o valor relativo proporcionado por tais ofertas. Qualquer que seja o país, quando clientes entram numa loja, exigem e esperam obter os melhores e mais baratos produtos e serviços disponíveis – ou seja os de maior valor. De fato, os consumidores em todo o mundo estão desenvolvendo expectativas culturais semelhantes sobre o que deveriam poder comprar, bem como sobre o que desejam comprar.

Conforme Yoshino e Rangan (1995:52-53), nas últimas três décadas em um setor após o outro, primeiro a demanda, depois a oferta e então a competição, e mais recentemente as estratégias competitivas das empresas têm sido globalizadas.

No caso da globalização da demanda, esta homogeneização é creditada a níveis educacionais que se equivalem, nas diversas regiões do mundo, ao fato das regiões estarem equipadas com níveis comparáveis de infraestrutura física, social e tecnológica. Os avanços tecnológicos reduziram o custo da comunicação e transportes significativamente.

Ainda que muitos observadores tenham focado nos aspectos da demanda acima enumerados, argumenta-se que estas considerações monocausais não são suficientes para explicar a competição global. Existem fatores relacionados à oferta que devem ser associados à emergência da competição global. Um destes fatores é a crescente liberalização do comércio após a Segunda Guerra Mundial. A tecnologia também ajudou e os aperfeiçoamentos técnicos conjugados a enormes investimentos nos portos, reduziram substancialmente os custos de transporte internacionais.

Porter (1990:66-70) argumenta que esta internacionalização das empresas de um país é, por vezes, vista com suspeita. Há quem veja inevitável dicotomia entre as necessidades do país (e de seus cidadãos) e as necessidades das empresas. Se as empresas investem, ou se abastecem, no exterior, isto seria considerado prova de prejuízo, ou de abandono do país. A globalização da estratégia e o abastecimento no exterior de produtos e componentes menos sofisticados seriam fundamentais para o processo de tornar as vantagens competitivas mais sofisticadas e aprimorar uma economia. Numa economia, o processo de aprimoramento, a internacionalização não ameaça os empregos locais, mas, sim, aumenta a sua produtividade. A internacionalização também torna a economia menos sensível às taxas de câmbio.

Para que a empresa possa transformar sua vantagem competitiva interna em estratégia global, a empresa deve identificar e prestar serviços locais a compradores que também possa servir no exterior. São empresas locais que têm operações internacionais, pessoas que viajam com frequência a outros

países e subsidiárias locais de empresas estrangeiras. Atingir estes compradores traria a vantagem de poder constituir uma base de demanda em mercados estrangeiros, que ajude a compensar os custos de entrada.

Particularmente importantes seriam os países que contam com compradores avançados e exigentes, pois raramente todos os compradores nesta condição estão dentro de um único país, mesmo dentro das melhores circunstâncias. Contudo, países com compradores sofisticados podem ser também aqueles onde se baseiam os principais competidores internacionais o que aumenta o desafio de penetrar nestes mercados.

Sobre maneiras de se conseguir acesso a estes mercados avançados, sugere-se que a empresa deve identificar os países aonde os compradores avançados têm sua base nacional e investir para conseguir acesso. Em alguns casos, a única maneira de se conseguir um acesso inicial é pela subcontratação ou vendas com marca própria de outra empresa. Tipicamente, uma medida subsequente seria fornecer artigos relativamente simples da linha de produto ou produtos que visam a nichos que não estão bem servidos.

A empresa deveria enfrentar os melhores rivais do mercado para manter e aprimorar sua vantagem. Rivais capazes constituem a chave para avaliar a vantagem competitiva. A manutenção da vantagem exige que a empresa crie pressão e não a evite.

2.3. Cooperação entre empresas

Conforme Cabral (1999:140), até recentemente a cooperação entre empresas como estratégia competitiva internacional vinha sendo negligenciada ou vista como uma segunda opção, principalmente por parte das grandes empresas.

No mercado global, esses novos arranjos, juntamente com novos tipos de empreendimentos multinacionais estruturados em redes, tornaram-se o meio mais importante para empresas e nações ganharem acesso a novos mercados e tecnologia competitivos.

Whipp (1996:263 e 264), coloca que no campo da estratégia, o estudo de alianças e cooperação é visto como uma extensão das áreas tradicionais – análise de indústrias e aquisições. A tradução da noção de estratégia para o comércio (negócios) teria ocorrido através do tema competição. Logo, o uso do termo aliança estratégica para denotar um instrumento de aumento do poder de competição das organizações é natural e legítimo.

A relação entre estratégias de globalização e a área de alianças é crítica, pois segundo Segil (1996:71), muitas vezes oportunidades internacionais podem ser obtidas somente através da utilização do processo de alianças e se aprendendo as habilidades de gerenciar alianças inter-culturais.

Tendo saído do domínio de uns poucos sociólogos com inclinações matemáticas na década de 50 para o status de *mainstream* na década de 1990, o paradigma de redes cresceu em importância no campo da teoria organizacional.

Richardson (1972:883-896) sugere que a rede de relacionamentos com outras empresas é um *sine qua non* para o sucesso no mercado competitivo. Empresas precisam de fornecedores, bem como distribuidores e varejistas para colocar produtos no mercado. Existiria nesta visão um *continuum* nestas transações, iniciando nos mercados organizados de produtos sem diferenciação, nos quais a cooperação é mínima, passando por áreas intermediárias nas quais existem ligações e boa vontade, até finalmente, os complexos e emaranhados pólos, grupos e alianças, nas quais a cooperação é total e formalmente desenvolvida.

Também Chesnais (1996:78, 104, 200) afirma que os acordos de cooperação e as alianças estratégicas seriam um meio que permite às empresas, minimizando riscos e mantendo a possibilidade de se descomprometerem, obter os recursos complementares e insumos tecnológicos essenciais.

Contudo, expõem Doz e Hamel (2000:197), o processo de troca colaborativa seria governado não apenas pela intenção mas também pela transparência e receptividade de cada parceiro. Transparência se refere à oportunidade de aprendizagem que cada parceiro oferece ao outro, quer intencionalmente, quer inadvertidamente. Receptividade se refere à capacidade de cada parceiro absorver o conhecimento do outro. Se ambos os parceiros estiverem obcecados com o risco de transferências não-autorizadas de habilidades, esforço demais será despendido na proteção de habilidades e de menos na criação de valor.

Nesse novo mundo de parcerias, coalizões e alianças, as parcerias estratégicas não são uma opção, mas uma necessidade e que para explorar plenamente as oportunidades que lhe são abertas, uma empresa deve ter hoje a capacidade de conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas.

Com relação às alianças (ou coalizões), Porter (1990:78) as define como um mecanismo final pelo qual uma empresa pode buscar explorar as vantagens de outros países. As alianças são acordos de longo prazo entre companhias de diferentes países, além das transações normais de mercado, mas aquém da fusão. Tomam muitas formas, inclusive empresas conjuntas, licenças, transferência de licenças, acordos de vendas e acordos de fornecimento. Destacaram-se na competição internacional porque podem apressar o processo de estratégia globalizante, obter economias de escala, obter acesso à tecnologia ou mercados e conseguir outras vantagens sem abrir mão da independência empresarial e sem o ônus de uma fusão. Contudo, as

alianças raramente são solução. Nenhuma empresa poderá depender de outra empresa independente em conhecimentos em bens que sejam vitais para sua vantagem competitiva, de longo prazo. As alianças tenderiam a assegurar a mediocridade, não a criar liderança mundial. O risco mais sério das alianças é que paralisam os esforços próprios da empresa para aprimorar-se. Isto ocorreria devido à administração se satisfazer em depender do aliado. As melhores alianças são altamente seletivas, envolvendo determinadas atividades na cadeia de valores ou linhas específicas de produtos. Os participantes a consideram com freqüência temporárias. Se uma aliança mais ampla é necessária para obter as vantagens indispensáveis ao sucesso competitivo, a empresa enfrenta um problema mais fundamental.

Lynch (1993:24), enumera alguns fatores que devem estar presentes para que um relacionamento seja considerado uma aliança: (1) estreita ligação operacional entre os parceiros; (2) deve haver um genuíno interesse no futuro do parceiro com ambas as empresas reconhecendo que seu crescimento futuro está intimamente ligado ao futuro do outro; (3) uma aliança é fundamentalmente um evento estratégico, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significantes. Relações organizacionais devido a razões táticas não são alianças. (4) Deve haver suporte da alta administração para uma aliança existir; uma aliança formada somente pelos níveis intermediários é classificada como sendo somente tática. Não obstante deve haver contato freqüente entre os níveis médios e a alta administração. (5) Com algumas notáveis exceções, o estilo gerencial da interação tende a ser altamente coordenativo e colaborativo. A menos que o esforço seja comandado por uma empresa, com a concordância da outra, compartilhamento e co-determinação tendem a ser o estilo gerencial predominante.

Pode-se definir diversos tipos de alianças, entre eles as alianças estratégicas. A mais simples e básica de todas alianças, que seriam

relações de negócios informais caracterizadas por ligações operacionais próximas (treinamento cruzado, coordenação no desenvolvimento de produtos, contratos de longo prazo baseados em qualidade, não somente em preço); orientação estratégica de longo prazo; relações recíprocas em termos de compartilhar pontos fortes, informações e vantagens mútuas; além dos pontos enumerados no parágrafo anterior.

Freqüentemente se levanta a questão se acordos do tipo *Original Equipment Manufacturer* (OEM)⁴ seriam alianças estratégicas. A resposta seria “algumas vezes”. A maioria dos acordos do tipo OEM inicia como relações táticas, com contratos de compra que, após alguns anos de trabalho conjunto, o arranjo começa a se transformar de um relacionamento tático para uma aliança estratégica. Nas ocasiões em que ocorre integração de alto e médio níveis gerenciais, e, o comprador procura mais que benefícios de preço no seu fornecedor, uma aliança está emergindo. A figura a seguir esclarece a comparação entre relações táticas de OEM e alianças estratégicas:

⁴Conforme Segil (1996:15), se considera *Original Equipment Manufacturer* – OEM, as situações nas quais uma empresa produz para comercialização por outra empresa com a marca desta última.

Quadro 1 – Relações táticas de OEM x Alianças estratégicas

Fator	Relacionamento Tático	Aliança estratégica
Duração (tempo)	Curto / indefinido / renovável	Longo prazo
Relacionamento	Superior / subordinado / comprador / fornecedor	Líder / Participante da equipe / comprador / fornecedor
Fluxo de informação	Unidirecional	Bidirecional
Produto / serviço / aperfeiçoamento	Definido por contrato	Sempre mudando, fluido
Controle	Hierarquia tradicional	Multidisciplinar, trabalho de equipe.
Objetivo primário	Preço	Qualidade, preço, <i>timing</i>
Lucro	Controlado pelo comprador	Mutuamente controlado
Benefício	Ganha / ?	Ganha / Ganha

Fonte: Lynch (1993:26)

De acordo com Yoshino e Rangan (1995:4), uma aliança estratégica une aspectos específicos dos negócios de duas ou mais empresas. No seu âmago, esta ligação é uma parceria comercial que valoriza a efetividade da estratégia competitiva das empresas participantes, ao prover o mutuamente benéfico comércio de tecnologias, habilidades e produtos.

Aliança estratégica é definida se uma cooperação possuir simultaneamente três características necessárias e suficientes:

1. As empresas que se unem para perseguir um conjunto de objetivos convergentes, permanecem independentes posteriormente à formação da aliança.

2. As empresas participantes compartilham os benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas alocadas para cada uma.
3. As empresas participantes contribuem de maneira contínua em uma ou mais áreas estratégicas, por exemplo, tecnologia, produtos, etc.

De acordo com Segil (1996:7), uma aliança seria um relacionamento que é estratégico ou tático, e, que se entra para obtenção de benefício mútuo por dois ou mais participantes que têm interesses e objetivos de negócios compatíveis e complementares.

Alianças táticas seriam criadas no desenrolar de operações, sem cuidadosa reflexão e planejamento que posicione a organização previamente à entrada na atividade. Algumas vezes as empresas estão propensas a entrar em alianças simplesmente porque um parceiro potencial as aborda com uma proposta. Outro problema comum verificado é que a estratégia, em algumas situações, está descrita com precisão pela organização, em seu plano estratégico e discussões internas, mas, quando um parceiro atraente surge, a estratégia é abortada, ou manipulada para se adequar ao parceiro, ao invés de se analisar o parceiro em função de sua adequação estratégica. Não é incomum uma empresa estar confusa sobre se uma aliança é estratégica ou tática. Alianças, da mesma forma que as empresas são organismos vivos, mudanças no mercado ou nas prioridades organizacionais podem fazer com que uma aliança que seja tática evolua na direção de que passe a ter maior significado estratégico e vice-versa.

Há uma importante razão pela qual uma empresa deveria entender a distinção entre estratégia e tática: para estar alerta quanto à congruência entre como ela própria e seu parceiro entendem a aliança. Se for tático para um e estratégico para o outro, pode-se antecipar diferença significativa entre os recursos que cada participante vai dedicar ao projeto, e, este aspecto teria considerável impacto na longevidade das alianças.

Um tipo de aliança que seria singular, devido à desigualdade de poder entre os participantes, seria aquela entre fornecedor e comprador. Um problema que ocorre freqüentemente é que o comprador de um produto “fala a língua” da aliança, mas, na verdade, deseja nada mais que um fornecedor de baixo custo, com boa qualidade, enquanto o fornecedor, por sua vez, prefere se ver como um parceiro completo, obtendo insumos e conhecimentos que o habilitem desenvolver seus produtos, não somente a custo mais baixo, mas mais importante que isto, de uma maneira exclusiva e colaborativa. Muitos fornecedores que participam de alianças têm se desapontado quando seus executivos percebem que aquilo que se chamava de aliança, do ponto de vista do comprador era nada mais do que um mecanismo de compra. O mesmo cenário ao contrário também ocorre nas relações entre fornecedor e cliente, pois muitas vezes o primeiro tem um discurso de mutualidade e benefícios da aliança, quando seu objetivo é simplesmente vender mais para aquele cliente.

Dussauge e Garrette (1999:53) afirmam que uma parceria vertical une duas empresas que operam em estágios sucessivos do mesmo processo produtivo, e portanto, são, no mínimo, fornecedores ou clientes uma da outra. Estas parcerias verticais, seriam uma alternativa tanto para transações simples entre fornecedor e cliente, como para a integração vertical completa. As parcerias verticais seriam formas de integração vertical parcial, já que a empresa não confia seu abastecimento, ou distribuição, ao mercado, e tampouco os integra completamente de forma a se tornar um concorrente de seus fornecedores ou canais.

Estas chamadas parcerias verticais seriam uma resposta ao problema – já um clássico na estratégia das corporações – de produzir internamente ou comprar de fora da empresa (isto é, de terceiros). Em algumas situações, seria possível combinar os incentivos criados pelas relações de mercado com o alto nível de coordenação proporcionado pela integração. Nestas situações, as parcerias verticais surgiriam como uma opção apropriada.

Doz e Hamel (2000:185) expõem que a questão da justiça na captura de valor é um item contencioso e fonte de rivalidade. Embora a sagacidade de negociação e barganha dos parceiros desempenhe um papel, existiria um árbitro mais poderoso onde essa proporção de situará: no longo prazo, a proporção quase sempre pesa em favor do parceiro que faz as contribuições mais indispensáveis.

Um erro comum é responder à questão “O que é uma aliança?” com uma descrição funcional e estrutural, como por exemplo “acordo de licenciamento”, ao invés de fazê-lo com uma perspectiva filosófica. Focar na função e estrutura, perde o ponto central da estratégia, que seria inter-relacionada com a filosofia de um negócio, bem como sua visão, esperança e planos para o futuro. A escolha da estrutura, por exemplo, a forma legal de uma aliança deve implementar adequadamente a visão. Isto significa que as estruturas, algumas vezes serão estratégicas e outras vezes não serão.

Lynch (1993:30) propõe o que chama de “espectro estratégico” para um melhor entendimento das formas de cooperação entre empresas:

Figura 3 – O espectro estratégico

Fonte: Lynch (1993:30)

O controle à esquerda dos relacionamentos do tipo OEM, tenderia para o contratual com um estilo de gestão tendendo a ser formal. Nos

relacionamentos do tipo OEM, licenciamento e franquias, o controle tende a ser colaborativo e flexível e o estilo de gestão predominante, a coordenação. Estas parcerias, seriam altamente especializadas em um estreito escopo de produtos, assegurando que as pessoas envolvidas falem uma linguagem similar, independentemente de sua origem cultural, nacional ou empresarial.

Com relação às estruturas, Segil (1996:16) propõe o que chama de pirâmide das alianças:

Figura 4 - Pirâmide das alianças ²

Fonte: SEGIL (1996:16)

Cabe explicar que se considera *Original Equipment Manufacturer* – OEM, as situações nas quais uma empresa produz para comercialização por outra empresa. Com relação às marcas exclusivas ou marcas próprias, ou ainda *private labels*, uma empresa fabrica um produto para venda sob a marca de

⁵ Existem diversos outros autores que colocam estruturas semelhantes para explicar e classificar alianças, sendo o trabalho de Roos e Lorange (1996:15), inicialmente publicado em 1993, também bastante elucidador neste ponto.

outra empresa. Considera-se este termo quase como um sinônimo de *OEM*, utilizado na maioria das empresas de produtos de consumo.

Muitas organizações entram em alianças de distribuição com a intenção de migrar para níveis superiores da pirâmide, nos quais há um relacionamento mais intenso, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento conjuntos. Estas intenções deveriam ser expostas durante o estágio de planejamento (da aliança).

Com relação ao tempo para se criar uma aliança, demora-se em média seis meses para se desenvolver uma aliança doméstica, sendo o prazo muito mais longo para as alianças internacionais. Também é aconselhável, como uma regra geral, não apressar o processo, pois quanto maior for o número de questões forem levantadas, compartilhadas, debatidas e resolvidas, melhor será a relação de trabalho posterior.

Os tipos de questões que devem ser feitas incluem as seguintes:

- Porque se está considerando uma aliança neste momento?
- O que se deseja realizar com a aliança?
- É a aliança a melhor maneira de se alcançar os objetivos?
- Que recursos se deseja alocar para este relacionamento?

Yoshino e Rangan (1995:8) apresentam as ligações entre empresas de forma esquemática:

Figura 5 – Possibilidades de ligações entre empresas

Fonte: Adaptado de Yoshino e Rangan (1995:8)

Uma empresa procurando alianças deve levar em consideração duas dimensões gerenciais: cooperação e conflito. A tarefa de administrar alianças é otimizar ao longo destas duas dimensões. A ênfase em uma ou outra dimensão varia de acordo com a natureza das empresas participantes e com a extensão da interação organizacional necessária para que o esforço cooperativo renda frutos.

De acordo com Nalebuff e Brandenburger (1996:14), negócio é cooperação quando o objetivo é criar um bolo e concorrência quando chega a hora de

dividi-lo. É simultaneamente guerra e paz. A combinação entre competição e cooperação estabelece um relacionamento mais dinâmico do que estas palavras sugerem individualmente.

Esta noção de cooperação e competição co-existindo simultaneamente não é recente. Richardson (1972:895-896) já a expunha, divergindo do argumento que nas situações nas quais há cooperação não haveria competição.

Yoshino e Rangan (1995:18) afirmam que as alianças bem-sucedidas ocorreriam quando a empresa prioriza seus objetivos estratégicos. Mas quais seriam estes objetivos? Estes poderiam ser classificados em quatro categorias: duas são positivas, e se relacionam com o aperfeiçoamento da efetividade da empresa, e dois são defensivos, dirigidos a prevenir a perda de efetividade. No lado defensivo, uma empresa participante de uma aliança deve manter sua flexibilidade estratégica.

A tipologia das alianças proposta pode ser mais claramente compreendida através do exame da figura a seguir:

Quadro 2 – Tipologia das alianças

Conflito potencial	Alto	Alianças pré-competitivas	Alianças competitivas
	Baixo	Alianças pró-competitivas	Alianças não-competitivas
		Baixo	Alto
Extensão da interação organizacional			

Fonte: Yoshino e Rangan (1995:18)

As alianças pró-competitivas são geralmente intra-setoriais, relações verticais na cadeia de valor, como, por exemplo, entre fabricantes e seus fornecedores ou distribuidores. Neste tipo de aliança, apesar das empresas trabalharem proximamente para desenvolver ou aperfeiçoar produtos e processos, este tipo de cooperação requer baixos níveis de interação organizacional. Além disso, as empresas tendem a não ser rivais. O potencial de conflito nestas alianças é baixo. Desta maneira, os objetivos estratégicos de proteger as competências essenciais e aprendizado são guiados pelos objetivos estratégicos de manter a flexibilidade estratégica e adicionar valor.

As alianças não-competitivas tendem a ser ligações intra-setoriais entre empresas não-concorrentes, por exemplo. O nível de interação em um esforço deste tipo é alto e os universos competitivos se encontram apenas ocasionalmente, sendo que nenhum dos participantes vê o outro como um rival importante.

Roos e Lorange (1995:220) explicam que em uma aliança estratégica que chamam de dominante, uma das sócias exerce o papel principal e as demais são meras participantes em seus países. A sócia principal pode dominar a aliança de várias maneiras. Pode ter uma vantagem relativamente sustentada sobre suas sócias em termos de qualquer parte da cadeia de valor, por exemplo, por possuírem tecnologia ou marca fortes. Uma aliança estratégica dominante teria grande semelhança com o sistema de franquias, em que a sócia principal detém a tecnologia e a integra com as outras empresas.

Na primeira fase em direção a globalização, várias empresas obtêm vantagens de escala através do uso extensivo de acordos para fabricação em sistema de OEM ou de marcas próprias. Em uma segunda etapa, após o estabelecimento da vantagem de escala, essas empresas movimentam-se na direção ao mercado, oferecendo suas próprias marcas, devido à

habilidade de fabricação de produtos de alta qualidade e preços baixos – usando a vantagem da escala para obtenção de escopo. Neste exemplo, vê-se como uma aliança estratégica informal, temporária e parcial pode levar a vantagens estratégicas globais.

Há um papel, portanto, das alianças estratégicas como veículo idem, ou seja, seriam meios para se alcançar fins. Também afirmam, conclusivamente, que, em uma abordagem contingencial, nenhum tipo de aliança estratégica é melhor ou universalmente mais correto que outro; o que importa é escolher a forma apropriada de aliança estratégica, dadas as condições disponíveis.

De acordo com Lynch (1993:21), empresas deveriam entrar em alianças para: (1) alcançar objetivos estratégicos; (2) reduzir riscos e ao mesmo tempo aumentar as recompensas; (3) alavancar recursos preciosos. Se uma aliança falha em um destes três critérios, poderá não ser estratégica, nem bem sucedida, nem tampouco eficiente. Alianças criadas somente por conveniência, ou por eficiências operacionais, ou para que uma empresa com finanças em colapso sobreviva, produzirão resultados não satisfatórios.

O ponto de partida de uma estratégia baseada em alianças é a estratégia da empresa.

Yoshino e Rangan (1995:51) explicam que diversas empresas que foram estudadas entraram em alianças como uma maneira de remediar problemas operacionais imediatos, freqüentemente sem examinar questões estratégicas ou projetar riscos e benefícios em um horizonte mais longo. Alguns destes movimentos tiveram conseqüências desastrosas. A primeira pergunta que se deve fazer é: porque uma aliança estratégica?

O primeiro condutor das alianças estratégicas seria, de acordo com esta visão, a emergência da competição econômica global, que teria reduzido a

efetividade de estratégias genéricas que tem sido a marca de muitas empresas. As empresas devem cultivar a flexibilidade organizacional em um número de áreas, entre elas tecnologia, marketing, canais de distribuição e aspectos econômicos das plantas, e devem fazê-lo em face das crescentes incertezas de mercado e constrangimento de recursos físicos e humanos.

As alianças estratégicas não emergiram por acaso, mas estariam intimamente relacionadas à existência de um mercado globalmente integrado, no qual as empresas não estão mais limitadas pelas fronteiras nacionais e organizacionais. Tanto empresas multinacionais como empresas domésticas estão compreendendo que utilizar a competência de outras empresas ao redor do mundo para competir mais efetivamente, não só é possível, mas necessário.

As tendências recentes na arena competitiva internacional sugerem que as alianças estratégicas satisfazem necessidades de longo prazo, e não as de curto prazo. Uma das razões é que com a tecnologia e custos de desenvolvimento de produtos nas alturas, e os ciclos de vida dos produtos a cada dia mais abreviados, servir o maior possível de número de mercados nacionais seria uma maneira de recuperar custos relativamente rápido. Alianças seriam, portanto, uma resposta natural a estas pressões, parte por permitirem que as empresas estejam focadas em algumas áreas essenciais, com outras empresas desempenhando os demais aspectos de um negócio.

De acordo com Lewis (1995:304-305), por várias razões, tem havido um declínio na fidelidade dos consumidores às marcas estabelecidas. Contudo, o conceito de marca ainda teria mérito. Neste sentido, as cadeias de valor e a gestão das mesmas, o que inclui as alianças estratégicas, seriam uma resposta a esta tendência, contribuindo para elevar o reconhecimento das marcas próprias pelo consumidor.

2.3.1. – Alguns casos de Alianças Estratégicas

Um dos casos que é citado como sendo emblemático da utilização pró-ativa de alianças é o caso da Nike, empresa de produtos ligados à prática de esportes, calçados informais e confeccionados têxteis de vestuário. Esta empresa, segundo Yoshino e Rangan (1995:90-93), utilizou as alianças para com êxito a onda de estilos de vida mutantes, inicialmente nos EUA e posteriormente também no exterior. Desde seu início nos anos 60, bem antes do termo “aliança estratégica” estar na moda, o fundador da Nike baseou sua visão de empresa bem-sucedida na alavancagem dos recursos de outras empresas. Na década de 60 a Nike fez um acordo de fornecimento com uma empresa japonesa, Onitsuka, fabricante dos calçados da marca Tiger, sendo as atividades de marketing e outras atividades de valor “abaixo” da atividade de fabricação, de responsabilidade da Nike. Houve uma crise em 1972, quando a empresa japonesa fez uma oferta para comprar a Nike com a recusa à venda implicando no automático cancelamento do contrato de fornecimento. Neste momento, o fundador da Nike aprendeu uma importante lição de administração de alianças: a necessidade de se manter opções estratégicas e também, planos para emergências.

Através dos anos a estratégia de alianças da Nike se tornou visível: a empresa construiu uma rede de alianças em torno de si. Também é citado pelos autores o fato de que a Nike, ainda que priorize a flexibilidade para mudar suas fontes de abastecimento para outros países quando as posições competitivas dos mesmos se alteram, a empresa está disposta a incorrer em custos de transação adicionais para monitorar o desempenho dos fornecedores.

Adicionalmente, a Nike organizou uma rede extensiva de varejistas para distribuir seus produtos. Já que o setor era conhecido pela baixa confiabilidade do fornecimento, a empresa decidiu utilizar esta fraqueza para instituir descontos progressivos para pedidos antecipados e garantir a entrega ao redor de uma data-alvo.

O balanço patrimonial da Nike era revelador. A empresa possuía pequeno ativo permanente e seu capital circulante líquido limitado. Os fornecedores, *trading*, e varejistas forneciam o capital de giro para produção e financiamento do estoque. A empresa manteve para si somente duas funções críticas: desenvolvimento de produtos e marketing.

A empresa considerada pela literatura internacional como aquela que, além de pioneira, conseguiu implantar com maior sucesso a estratégia competitiva semelhante a da Nike, foi a italiana Benetton. Conforme Bastos (1993:33), esta empresa montou na verdade uma rede de *links* externos sub-contratando pequenas unidades fabris responsáveis pela fase de costura, coordenadas por um comando central. Essa forma de organização, que estende a flexibilidade de produção para fora da firma, se sustenta pela montagem de um sistema que acompanha todas as etapas do ciclo produtivo desde a ponta da comercialização. Quanto a este último aspecto, deve-se notar que a própria empresa montou seus esquemas de comercialização, o que permite a ela melhor controle dos determinantes do sucesso competitivo. A criação de vínculos com os fornecedores de insumos, permitiria a Benetton a eficiência da estratégia de flexibilidade.

Richardson (1972:885-886) e também Lewis (1995:303) citam o caso da cadeia varejista britânica Marks & Spencer que, de acordo com este último autor, nas reuniões com executivos de seus fornecedores, haveria ênfase constante na necessidade dos mesmos investirem em *design*. O primeiro autor destaca que a empresa varejista seria muito mais do que uma simples cadeia de lojas, assumindo, na realidade, o papel de coordenador de uma complexa rede de relacionamentos.

2.4 Resultados em outros países

A Suíça é um caso apontado por Porter (1990:356), em que o país apesar de pequeno, e pobre ao final do século XIX, logrou deter importante parcela das importações mundiais de alguns produtos:

	Parcela das exportações mundiais em 1985
– Máquinas de tecer (teares)	45%
– Fio texturado contendo poliamido	27%
– Teares, máquinas de fazer malha e peças	25%
– Peças de máquinas de processamento têxtil	16%
– Máquinas têxteis de extrusão e processamento	14%
– Têxteis para maquinaria	11%
– Máquinas de fiar e enrolar em carretel	10%

Fonte: Porter (1990:358)

O caso italiano também é emblemático:

	Parcela das exportações mundiais em 1985
– Tecidos de lã penteada	42%
– Suéteres de fibras sintéticas	34%
– Suéteres de lã	33%
– Outros tecidos de têxtil trançado	32%
– Tecidos de seda trançada	32%
– Acessórios de vestuário de pano	28%
– Vestidos femininos	26%
– Outras suéteres	25%
– Ternos de homem	22%

Fonte: Porter (1990:481-482)

Os grupos de indústrias italianas bem-sucedidas concentram-se nos bens de consumo finais, sendo que as indústrias competitivas nestes bens representam notáveis 47% de todas exportações italianas. A Itália é, na verdade, a maior exportadora mundial no setor de têxteis/vestuários, no setor doméstico e no setor de produtos pessoais e terceira, entre diversos países estudados em alimentos e bebidas.

No caso suíço, as posições deste país nas indústrias relacionadas com têxteis, inclusive fibras, têxteis, fios e tecidos, roupas (itens especiais em sua maioria), máquinas têxteis e corantes sintéticos, estariam todas ligadas pela história e pela tecnologia química e são especializadas e focadas em segmentos mais sofisticados.

Um número surpreendentemente grande de indústrias suíças tem sua origem, de uma maneira qualquer, na indústria têxtil, que dominou outrora a economia do país, sendo ainda importante. O grupo têxtil e de roupas representava 11% das exportações suíças totais em 1985, embora as posições suíças estejam a cada dia mais concentradas em maquinaria e insumos especiais do que em produtos finais. A indústria têxtil suíça contribuiu para a criação de várias outras indústrias competitivas, inclusive corantes orgânicos sintéticos, maquinaria têxtil e comércio. A sofisticação das empresas têxteis e de roupas, juntamente com as desvantagens seletivas de fatores que enfrentam, significou uma pressão constante sobre os fornecedores suíços em favor da inovação.

Como a Suíça é uma mistura de várias culturas, as empresas têm visão excepcional da evolução das necessidades de produtos. A diversidade cultural poderia explicar, em parte, a amplitude incomum da vantagem na indústria suíça.

O caso italiano também é notável uma vez que este país teria voltado às fileiras dos países adiantados durante as décadas de 60, 70 e 80. A parcela da Itália nas exportações mundiais cresceu de menos de 3,2% em 1960 para mais de 5,2% em 1986. O crescimento geral da Itália na participação das exportações mundiais, só é menor que o do Japão e Coreia entre os países estudados.

A Itália é também, apesar disto tudo, outra importante nação que herdou poucas vantagens em fatores de produção, importa a maior parte de sua energia e matérias-primas, sendo até mesmo importadora líquida de alimentos. No começo do período pós Segunda Guerra Mundial, a Itália era um país aonde a maioria das indústrias tinha vantagem competitiva baseada na mão-de-obra de baixo custo. Em princípios da década de 1980, muitas indústrias italianas obtiveram vantagem na segmentação, diferenciação e inovação de processos.

Os agrupamentos são outra característica do caso da Itália, onde tenderiam a ser muito profundos. A maioria deles é de produtos finais (roupas), indústrias competitivas que produzem artigos intermediários (tecido, couro curtido), outros insumos (fibras sintéticas), maquinaria especializada ligada ao grupo e ocasionalmente serviços de apoio. Outra característica notável das indústrias italianas de sucesso é a concentração geográfica, na qual muitas vezes, centenas de empresas de uma indústria estão localizadas em uma única cidade.

As empresas italianas seriam intensamente pragmáticas, não se deixando abater por obstáculos, e são hábeis na adaptação e improvisação. Enfrentam restrições, em lugar de sucumbir a elas. Frente às desvantagens seletivas de fatores, em lugar de fracassar, as empresas italianas prosperaram em indústrias nas quais outras condições favoráveis no

“diamante”³ estavam presentes, notadamente, a demanda sofisticada, altos níveis de motivação e intensa rivalidade interna.

Até a década de 70, porém, a indústria italiana ainda dependia de baixos custos da mão-de-obra, desvalorizações, subsídios generalizados e deformações comerciais para o sucesso internacional. Essas condições seriam uma armadilha para o desenvolvimento de longo prazo. As empresas italianas foram obrigadas a buscar formas mais sofisticadas de vantagem competitiva quando ocorreu a escalada dos salários no país, a valorização da moeda local, a ameaça dos países recém-industrializados com seus baixos salários. Nas ocasiões em que os outros determinantes eram favoráveis, são mencionados recursos humanos, compradores exigentes e numerosos rivais - essa pressão teria se traduzido em vantagem internacional.

O caso italiano é interessante porque ocorre com freqüência em setores que poderiam ser chamados de tradicionais como roupas, sapatos e móveis. A indústria italiana seria um exemplo de como as indústrias consideradas de tradicionais, podem ser transformadas e como vantagens competitivas podem ser melhoradas.

Ainda no caso italiano, as condições da demanda estariam entre suas maiores forças. Em toda indústria de bens de consumo, onde a Itália tem uma vantagem competitiva nacional, os compradores italianos estão entre os mais sofisticados do mundo. Os italianos seriam muito sensíveis a novas modas e estão entre os primeiros a adotar novos modelos e novas características. Os italianos gastam mais, *per capita*, em artigos como roupas, acessórios e sapatos do que os cidadãos de qualquer outro país. A sofisticação dos consumidores italianos nestas áreas seria fortalecida pela presença de sofisticados canais de varejo para estes produtos. Os varejistas italianos seriam menores e mais especializados, e, estariam extremamente

⁶ Para detalhes sobre os determinantes da vantagem nacional (“o diamante”), ver Anexo 2.

familiarizados com seu negócio, representando um comprador intermediário extremamente conhecedor e exigente para os produtos em questão. As empresas italianas têm de, constantemente apresentar novos modelos para conservar a distribuição. A Itália é uma vigorosa ilustração dos efeitos auto-fortalecedores dos consumidores sofisticados, dos canais de distribuição e de empresas que interagem em estreita proximidade.

A idéia de que o sucesso na competição internacional depende somente de grandes empresas não se valida se no caso italiano, no qual a maioria das grandes empresas italianas que obtiveram sucesso internacional é de pequeno e médio porte, pelos padrões internacionais. As empresas italianas tenderiam a competir através de constantes modificações de modelo. Muitas das indústrias nas quais há evidências da vantagem competitiva nacional italiana, são indústrias altamente segmentadas, especializadas ou fragmentadas. As empresas italianas, com freqüência não obtêm êxito quando há necessidade de padronização, produção em massa de alto volume ou pesados investimentos em pesquisa fundamental.

O curioso no caso italiano é que, embora as empresas italianas tenham uma perspectiva extremamente internacional, o investimento direto no exterior é comparativamente raro. A posição italiana no exterior é conquistada pelas exportações. Esta estrutura, junto com a estrutura de comercialização baseada nas relações pessoais, significa que a destinação das exportações italianas flutua acentuadamente no tempo, já que os empresários reagem de maneira oportunista às tendências de mercado. Este fenômeno seria tanto causa como reflexo dos tipos de indústria nos quais a Itália compete com êxito. Quando a produção no exterior é essencial ao sucesso internacional, as empresas italianas raramente se constituem em competidoras importantes.

Destaca-se o exemplo da Benetton, empresa italiana de roupas, que abriu sua primeira loja fora da Itália, escolhendo a cidade de Paris, pois avaliava

que, se satisfizesse o consumidor parisiense, que é muito exigente, poderia ter êxito em qualquer lugar conforme as palavras de Luciano Benetton *apud* Porter (1990:680).

Não obstante, o ambiente italiano cria limites. A vantagem nacional italiana ocorreria em grande parte em determinadas estruturas de indústria: fragmentadas, com modificações freqüentes de produtos, voltadas para o consumidor ou fornecedores que servem às indústrias chamadas de “produtos de consumo”. As empresas italianas competem com estratégias características, como o enfoque⁴ numa variedade especializada ou num pequeno segmento de indústria. Os dois casos refletiriam o ambiente italiano. A Itália ganhou parcelas de exportações mundiais, em média, em indústrias de crescimento relativamente lento, e a perdeu, em indústrias que crescem mais depressa, um indício de um sucesso misto nas indústrias mais novas.

A Coreia também estaria longe de alcançar a condição de economia plenamente adiantada. Como em todos os países, há um agrupamento na economia coreana. Muitas das empresas de roupas e têxteis estão ligadas. Muitas das indústrias bem-sucedidas da Coreia beneficiaram-se da presença de grandes empresas de comércio internacional, em geral. Estas empresas, enormes em termos de país em desenvolvimento, têm redes internacionais de escritórios bem estabelecidas, e ajudaram os fabricantes coreanos a penetrar nos mercados estrangeiros.

Uma característica singular de muitas empresas coreanas é seu empenho, logo de início, de desenvolver modelos próprios e comercializar no exterior

⁷ Porter (1989:9-10) explica que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. Estes dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades de uma empresa levam a três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Esta última tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

sob suas próprias marcas. Em contraste com empresas de Taiwan e Hong Kong, as empresas coreanas são menos orientadas para produzir para terceiros, que comercializam os produtos com suas próprias marcas. As empresas coreanas também demonstram pressa extraordinária em estabelecer fábricas no exterior, quando comparadas com firmas japonesas ou de outros países asiáticos. Talvez, porém, a característica mais excepcional das empresas coreanas seja a enorme disposição de correr riscos. As fontes desta disposição seriam várias e uma delas, importante seria encontrada na história coreana. O espírito competitivo que resultou, talvez seja a maior fonte isolada de vantagem de que dispõem as empresas coreanas.

Na década de 1980, nota-se que Japão, Itália e Coréia seriam países que estão melhorando e aprimorando mais claramente suas posições de mercado na competição internacional. No caso japonês, a avaliação era que, dada a preocupação com moda do consumidor japonês, esperava-se que o crescente lazer neste país se traduzia numa taxa muito elevada de inovação nestas indústrias, podendo até mesmo se tornar um exportador nesses campos.

O Japão tem alguns aspectos que podem ser pinçados. Neste país, que é o primeiro caso de sucesso no pós-Segunda Guerra Mundial, que teria começado o período com uma vantagem nacional de fatores, competindo principalmente com base no baixo custo da mão-de-obra em têxteis e outras indústrias pouco sofisticadas. Claro que muitas condições preliminares existiam em termos de recursos humanos e tecnológicos que apoiaram um aprimoramento rápido e contínuo. De modo geral, as exportações japonesas só deslancharam depois de saturado o mercado interno. Cabe notar, porém que a extensão e a rapidez da evolução japonesa não tem paralelo na moderna história competitiva.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Problema e objetivos

As atividades relativas à metodologia podem ser melhor compreendidas através do exame do diagrama abaixo:

Figura 6 – Etapas da pesquisa

Fonte: autor

A Etapa 1 é de levantamento de dados secundários, enquanto que as Etapas 2 e 4 são de levantamento de dados primários. As Etapas 3 e 5 não dependem de interação com público externo.

A Etapa 1 compreende levantamentos bibliográficos, documentais e de pesquisas realizadas. Conforme Kinnear e Taylor (1996:178), nos levantamentos secundários, o importante é descobrir idéias e explicações possíveis para o fato ou fenômeno a ser posteriormente investigado, não os tomando como verdadeiros.

A Etapa 1 também incluiu o aprofundamento do conhecimento sobre competitividade internacional. A pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2002:48, 50, 63 e 64), permite que o pesquisador cubra uma gama de fenômenos muito mais ampla do que o que se poderia pesquisar diretamente. Em um tema como competitividade internacional, bastante amplo, esta vantagem torna-se especialmente importante. O levantamento bibliográfico envolveu a busca em livros artigos científicos, dissertações e teses apresentadas à universidade e também em revistas especializadas e jornais.

Na Etapa 1, com relação à escolha dos varejistas, procurou-se obter a maior diversidade possível de acordo com os seguintes parâmetros: (1) Ano do início das operações no Brasil. (2) País-sede da empresa. (3) Formato operacional (hipermercado, loja de departamento, loja especializada). O potencial impacto positivo deste procedimento é que não se fica limitado a perfil de empresa. O potencial impacto negativo é que se pode ter um ou poucos casos de fornecedores de cada formato operacional varejista, o que muito provavelmente tornará difícil comparações entre os casos estudados.

Na Etapa 2, os varejistas selecionados para inspeção são: C&A, Lojas Renner, Carrefour, Wal-Mart, Zara e mais dois varejistas de formato operacional loja especializada, caracterizados no quadro a seguir:

Quadro 3 – Varejistas selecionados

Varejista	Início operações no Brasil	País-sede da empresa	Formato operacional
1. C&A	Década de 1970	Holanda	Loja Depto.
1. Lojas Renner (JC Penney)	Final da década de 1990	EUA	Loja Depto
3. ZARA	Década de 2000	Espanha	Loja Depto
4. Carrefour	Década de 1970	França	Hipermercado
5. Wal-Mart	1994	EUA	Hipermercado
6. Não divulgado (N.D.)⁸	Década de 1980 (atual licenciado)	N.D. ⁸	Loja especializada
7. Não divulgado (N.D.)⁸	Década de 1970	N.D. ⁸	Loja especializada

Fonte: autor

⁸ Optou-se por não divulgar o nome e o país-sede destas duas empresas em virtude de em o fazendo facilitar em demasiado a identificação dos fornecedores entrevistados. Esta consequência romperia a proposta de tratar as informações obtidas de forma despersonalizada, preservando assim a identidade das empresas e indivíduos que colaboraram, com possíveis desdobramentos não só com relação à reputação do autor, mas também junto a outros pesquisadores.

A Etapa 2 não envolve entrevista com as empresas, apenas inspeção nos pontos-de-venda das empresas de distribuição, que são abertos ao público. Algumas das empresas fornecedoras de confeccionados têxteis que têm produtos nos pontos-de-venda no momento das visitas serão selecionadas para as entrevistas da Etapa 4.

Os critérios de seleção das empresas foram: (1) Presença no ponto-de-venda da empresa de distribuição com perfil escolhido. (2) Representatividade na linha de produtos do varejista, que poderá ser baixa, média ou alta. Procurou-se selecionar empresas cuja linha de produtos tem representatividade média e alta. A representatividade da linha de produtos na linha do varejista foi avaliada em função do espaço no ponto-de-venda dedicado à linha. Também foi avaliada importância da linha de produtos no valor das vendas do setor. Procurou-se linhas de produtos que além de representativas para o varejista, tenham importância nas vendas do setor. (3) Conveniência da localização da sede da empresa fornecedora de confeccionados têxteis. A preferência foi pela seleção de empresas cuja sede esteja localizada na região metropolitana de São Paulo. (4) Outro aspecto que influenciou na escolha das empresas da Etapa 4 será a contribuição que a linha de produtos da empresa traz para a diversidade dos produtos pesquisados.

Com os procedimentos descritos no parágrafo anterior, se minimizará a possibilidade de concentração em uma ou poucas linhas de produtos. Será priorizada a existência de casos cujas linhas de produtos sejam diferentes entre si, pois não se deseja que os casos sejam todos de empresas especializadas em uma linha de produtos, por exemplo, camisetas.

Este procedimento poderá ser mais claramente visualizado na figura a seguir:

Figura 7 – Critérios de seleção das empresas de confeccionados têxteis – CASOS

Fonte: autor

As empresas, cujas características convergirem para as características descritas nos quadrados “hachurados”, serão selecionadas para compor o elenco de casos estudados.

A Etapa 2 não envolve entrevista com as empresas, apenas verificação nos pontos-de-venda que são abertos ao público. Algumas das empresas que têm produtos nos pontos-de-venda serão selecionadas para as entrevistas da Etapa 4. Os critérios de seleção serão: (1) Representatividade na linha de produtos do varejista, que poderá ser baixa, média ou alta. Procurar-se-á

selecionar empresas com representatividade média e alta. (2) Contribuição para compor um conjunto de empresas entrevistadas que possibilite o Estudo de Casos variados quanto ao perfil de empresas e perfil dos produtos.

O critério acima também implicará que empresas com importante participação de mercado, mas que, no momento da pesquisa, não tenham produtos no ponto de venda da empresa de distribuição internacional operando no Brasil, não serão selecionadas para a Etapa 4 – Entrevistas. Na verdade não se aplicam considerações quanto ao tamanho absoluto e participação de mercado de modo geral para a seleção da empresa fornecedora que vai participar da Etapa 4, o critério para a seleção é a presença dos seus produtos no ponto-de-venda da empresa de distribuição internacional no momento da inspeção.

As conseqüências deste procedimento são: (1) as empresas que eventualmente tenham competitividade internacional e não estejam no momento fornecendo para estas redes não serão selecionadas para entrevista. (2) empresas que estejam fornecendo para as redes mas que no momento das visitas estejam sem produtos nos pontos-de-venda não serão selecionadas para entrevista.

Na Etapa 4, utiliza-se como técnica de abordagem a entrevista semi-estruturada individual, por meio de questões diretas, agrupadas em torno de temas pré-estabelecidos.

O questionário semi-estruturado, na verdade um roteiro de entrevista, que se encontra no Anexo 1, implica combinar certa padronização das questões abertas com liberdade para que o entrevistador explore aspectos específicos em profundidade e faça questões oportunas que se mostrem necessárias no decorrer da entrevista.

A utilização de múltiplas fontes de coleta de dados constituiu o principal recurso para conferir significância aos resultados.

O quadro abaixo contribui para uma visualização mais clara das fontes para a obtenção de informações e técnicas utilizadas neste estudo, bem como das etapas nas quais cada atividade ocorrerá (para visualização das etapas, ver figura 7):

Quadro 4 – Fontes de obtenção de informação e técnicas utilizadas

TIPOS DE DADOS	ETAPA	TÉCNICAS DE COLETA	FONTES DE DADOS
Primários	2	Observação nos varejistas	Varejistas selecionados
	4	Entrevista semi-estruturada individual	Empresas confeccionistas fornecedoras dos varejistas selecionados
Secundários	1	Levantamento de documentos	Publicações especializadas do setor têxtil, da ABIT e ABRAVEST. Publicações com dados estatísticos do MDIC, IBGE e BCB.

Fonte: o autor

Conforme explica Sellitz *et alii* (1959:94), o cientista raramente – e talvez nunca – espera encontrar um único fator ou condição que seja necessário e suficiente para provocar um acontecimento Da mesma forma, aqui também

há consciência que a competitividade internacional das empresas fornecedoras de confeccionados têxteis pode ser alterada por diversos fatores.

Propõe-se uma metodologia de trabalho baseada no aprofundamento da literatura da Competitividade Internacional, na análise quantitativa de dados de comércio exterior, de dados sobre a estrutura do setor de distribuição, em pesquisa de campo e em estudos de casos selecionados dentre as empresas instaladas no Brasil encontradas como fornecedoras de confeccionados têxteis das empresas internacionais de distribuição (varejo) que operam no Brasil com unidades na região metropolitana de São Paulo.

De acordo com Castro (1977:33), o objetivo da metodologia é o de ajudar a compreender, nos mais amplos termos, não só o produto da pesquisa, mas o próprio processo.

Utilizando a estrutura apresentada por Tachizawa (2002), quanto a sujeito e objeto da pesquisa, tipo de organização e tema definido, tem-se:

Sujeito: Competitividade internacional

Objeto: Têxteis

Título: Competitividade Internacional em têxteis

SUJEITO E OBJETO DELIMITADO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	TEMA DEFINIDO
Competitividade Internacional	Fornecedoras de confeccionados têxteis de empresas varejistas internacionais	Investigação de como ocorre a contribuição da internacionalização do setor de distribuição para a competitividade internacional das empresas fornecedoras de confeccionados têxteis.

Pode-se incluir o porte da organização; ou seja, por exemplo, poder-se-ia trabalhar somente com as organizações que tem o composto de produtos completo como Zara, C&A, e Renner (JC Penney) e estender a empresas de distribuição especializadas, como, por exemplo, Timberland e hipermercados, como, por exemplo, Carrefour e Wal Mart, uma vez que este formato de varejo tem peso crescente na distribuição de produtos não-alimentícios.

Pode haver muitas causas que contribuem para o aumento da competitividade internacional das empresas fornecedoras de confeccionados têxteis; pretende-se verificar se a internacionalização das empresas de distribuição é uma condição contribuinte: aquela condição aumenta a probabilidade de ocorrência de determinado fenômeno – a competitividade internacional - mas não a torna certa.

3.2 Tipos e métodos de pesquisa utilizados

Conforme Mattar (1993:80-81) explica, a classificação de pesquisas em exploratórias ou conclusivas é muito menos precisa que outras classificações, pois todas as pesquisas têm aspectos exploratórios, e são raras aquelas cujo problema de pesquisa e (ou) objetivos estejam tão bem definidos que possam prescindir de atividades de pesquisa exploratória. Normalmente, pontua Mattar, uma pesquisa apresenta uma parte inicial exploratória que ajudará no delineamento da parte conclusiva.

Este é o caso do presente trabalho, pois sua pesquisa é constituída de uma parte exploratória e de outra parte descritiva.

De acordo com Sellitz *et alii* (1959), a pesquisa exploratória tem como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses. Ainda o mesmo autor complementa que um estudo exploratório pode ter outras funções: aumentar o conhecimento do fenômeno que o autor deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real, entre outras possibilidades. O estudo exploratório seria, portanto, o “passo inicial” em um processo contínuo de pesquisa.

As pesquisas conclusivas, continua Mattar (1993:89), possuem objetivos bem definidos. Na pesquisa descritiva, se respondem a questões como: quem, o que, quanto, quando e onde. Entende-se que a pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito for: (a) descrever características de grupos; no caso as empresas de confeccionados têxteis, na dimensão de sua competitividade internacional influenciada pela internacionalização das empresas de distribuição.; (b) verificar a relação entre variáveis; também aqui se encontra convergência com o presente trabalho cuja proposta é investigar a relação entre as variáveis, competitividade internacional e internacionalização do varejo.

A maior parte das pesquisas de marketing realizadas é composta por pesquisas conclusivas descritivas, chamadas simplesmente de pesquisas descritivas. Este é o caso da pesquisa desenvolvida no contexto do presente trabalho.

Existem dois tipos básicos de pesquisas descritivas: levantamentos de campo e estudos de campo, embora a distinção entre uma e outra não seja precisa. Dependendo dos objetivos do estudo, tanto uma abordagem quanto outra são justificáveis e corretas. No quadro abaixo, procuramos resumir as diferenças entre cada uma das técnicas quanto à amplitude e profundidade:

Quadro 5 – Levantamentos de campo, estudos de campo e estudos de caso.

TÉCNICA \ DIMENSÃO	DIMENSÃO	
	AMPLITUDE	PROFUNDIDADE
LEVANTAMENTO DE CAMPO	Grande	Pouca
ESTUDO DE CAMPO	Média	Média
ESTUDO DE CASO	Pequena	Grande

Fonte: Adaptado a partir de informações e figuras obtidas em Mattar (1993:92-95)

Com o levantamento de campo, procura-se ter dados representativos da população de interesse, no presente trabalho o levantamento de campo foi utilizado a obtenção de dados das empresas de confeccionados têxteis fornecedoras de empresas internacionais de distribuição que atuam no Brasil. Em seguida, se fez um estudo de caso, no qual se está menos preocupado com a geração de grandes amostras representativas de uma dada população, mas sim se prioriza o estudo profundo de algumas situações típicas. O interesse é conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno.

No presente trabalho, o fenômeno é a competitividade internacional das empresas de confeccionados têxteis.

Os estudos de caso possuem a característica de somente investigar o fato após a sua ocorrência (*ex-post facto*), o que tem como consequência, um grande número de variáveis interferindo nos resultados, e cujos efeitos seriam difíceis ou até impossíveis de serem isolados.

Outra desvantagem é que os estudos de caso não podem ser generalizados, exceto quando se tem conhecimento anterior sobre a homogeneidade da população pesquisada. Recomenda-se absoluta honestidade do pesquisador quanto a esta desvantagem dos Estudos de Campo.

Com base na metodologia proposta por Mattar (1993:81), a pesquisa que se propõe pode ser classificada como:

- Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, é uma pesquisa qualitativa pois se pretende verificar se a internacionalização do setor de distribuição influenciou a competitividade internacional das empresas fornecedoras de produtos confeccionados têxteis. Portanto as alterações na competitividade internacionais das empresas fornecedoras de produtos confeccionados têxteis, vestuário e acessórios, ou estão presentes ou estão ausentes.
- Com relação à forma utilizada para a coleta de dados primários, na parte exploratória da pesquisa será realizada a pesquisa por observação. Na parte descritiva, será realizada pesquisa por comunicação.

Ainda na parte exploratória, tentar-se-á quantificar, através de estimativa, nas linhas masculina, feminina e infantil, qual a participação das empresas brasileiras no total da linha de produtos.

1. No que se relaciona ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, na parte exploratória, recorrer-se-á a levantamentos amostrais (amplo e representativo da população, mas pouco profundos), passando ao estudo de múltiplos casos das empresas fornecedoras brasileiras na parte descritiva.
2. Quanto à dimensão da pesquisa no tempo, é uma pesquisa ocasional.
3. Com relação à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo, é uma pesquisa *ex-post-facto*;
4. No tocante ao ambiente de pesquisa, é uma pesquisa de campo, ou seja, realizada em condições ambientais reais.
5. No que diz respeito ao campo do conhecimento, a pesquisa é interdisciplinar quanto ao uma vez que nela se utilizam conhecimentos em administração de empresas (estratégias empresariais) e em ciências econômicas (micro-economia e comércio internacional). O tema competitividade internacional traz em seu núcleo a teoria da estratégia competitiva, mas há conhecimentos importantes a serem adquiridos pela pesquisa em setores como inovação tecnológica, economia industrial, desenvolvimento econômico, geografia econômica, comércio internacional, ciência política e sociologia industrial que não costumariam ser combinados.

Uma das maneiras que se propõe para verificar como a internacionalização do setor de distribuição (varejo) está influenciando a competitividade internacional das empresas fornecedoras de confeccionados é através da verificação junto a estas empresas se as mesmas estão vendendo para as empresas de distribuição internacionais que tem unidades na região metropolitana de São Paulo venderem em outros países.

Portanto, acredita-se que a prova necessária para compreensão da capacidade de competir internacionalmente das empresas fornecedoras de confeccionados têxteis é a existência de vendas para as empresas de distribuição internacionais venderem em suas unidades localizadas em outros países.

Conforme Yin (1989:1-14), o Estudo de Caso pergunta como, porque e focaliza eventos contemporâneos. O Estudo de Casos múltiplos tem a vantagem de permitir análises comparativas.

Campomar (1991:96-97) também reforça a importância do estudo de caso como método de pesquisa em administração quando salienta que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma.

De acordo com Goode e Hatt (1972:420-433), o estudo de caso é uma estratégia para estudar o status corrente e as interações ambientais de uma dada unidade social.

Com relação à seleção da amostra, escolheu-se as empresas mais representativas que iniciaram operações no país nos últimos anos: C&A (no Brasil desde a década de 70), Zara e JC Penney (Renner) que entraram no país na década de 90. Foram incluídas duas redes de lojas que operam no formato varejo especializado, que não são identificadas, pois exporia seus fornecedores, rompendo acordo firmado com o autor; e também o formato hipermercado – Carrefour e Wal Mart - na relação de pontos de venda visitados para identificação dos fornecedores de confeccionados têxteis.

3.3 Procedimentos para análise dos dados

A análise dos dados terá caráter qualitativo. Desta forma, procurou-se descrever e interpretar os dados coletados à luz dos referenciais teóricos da

administração, especificamente quanto a estratégias de globalização e cooperação entre empresas e também comparando com resultados em outros países e alguns casos pesquisados.

O esquema a seguir ajuda a compreender com mais clareza este procedimento:

Figura 8 – Esquema para análise de dados

Fonte: Niño (2003:115)

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1 Análise dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo. Cabe notar que, por ser uma pesquisa qualitativa baseada em estudo de casos, as conclusões a que se chega não podem ser extrapoladas para o universo das empresas de confeccionados têxteis, nem mesmo para outras empresas de confeccionados que sejam fornecedoras dos varejistas internacionais.

Portanto, as conclusões apresentadas no capítulo específico devem ser compreendidas no contexto amostral estudado, que por sua vez suscitam hipóteses que poderiam ser comprovadas com a realização de uma pesquisa quantitativa conclusiva em um estudo complementar.

Este capítulo está organizado em duas partes da seguinte forma: a primeira parte, descritiva, traz a apresentação do perfil das empresas estudadas, discorrendo em seguida sobre as respostas obtidas, comparando-se as empresas, na seqüência do roteiro utilizado. Na segunda parte, analítica, passa-se então a analisar em profundidade as respostas obtidas em face do referencial teórico, havendo também nesta parte comparação entre os casos estudados.

O roteiro de questões de pesquisa procurou captar a prática das idéias apresentadas no referencial teórico do presente trabalho. Os pontos

investigados estão separados em três grandes blocos: estratégia, internacionalização e operações.

No bloco estratégia, investiga-se a relação entre a eventual aliança existente e o poder de competição da empresa; se a empresa procura sustentar uma grande variedade de alianças; se houve alteração na estratégia da empresa quando ocorreu a aproximação com os varejistas internacionais; como a empresa percebe que os varejistas entendem o relacionamento; adequação estratégica dos parceiros varejistas; razões pelas quais o relacionamento foi iniciado e se foram projetados os riscos e benefícios do relacionamento em um prazo mais longo.

Já no bloco internacionalização, as questões procuram compreender como a empresa entende o processo de se vender com marca própria de outra empresa; se foi feito algum esforço para se vender com marca da empresa fora do Brasil; se a empresa já considerou vender alguma vez para os varejistas internacionais através de operações no exterior e se do ponto de vista de inserção internacional a empresa está satisfeita em depender do varejista como aliado.

Finalmente no bloco operações, pergunta-se sobre a relação entre fazer parte de uma rede e competitividade; se a empresa terceiriza parte de suas atividades; caracterização das transações com os varejistas internacionais; vantagens que a empresa obtém ao se relacionar com as empresas internacionais de distribuição; impactos do relacionamento com as empresas internacionais de distribuição; percepção da empresa com relação a durabilidade do relacionamento com a empresa internacional de distribuição; ênfase em *design* por parte do varejista internacional; fatores presentes no relacionamento com os varejistas internacionais, bem como a caracterização deste relacionamento quanto a diversos aspectos tais como sentimento quanto à subordinação, fluxo de informação, formalização e fluidez, processo de decisão, objetivo primário e controle dos lucros. Também neste

bloco se pergunta a quanto tempo a empresa está fornecendo para o varejista internacional, investigando-se como evoluiu o relacionamento desde então.

A análise dos resultados será inicialmente dividida nos grandes blocos abordados no roteiro, anteriormente detalhados. Em seguida, ao se cotejar as informações obtidas com o referencial teórico, procede-se em linha com os itens do mesmo: estratégias de globalização, cooperação entre empresas e resultados em outros países.

4.1.1 Perfil das empresas pesquisadas.

No total sete empresas compõem os casos estudados. O perfil das mesmas é descrito a seguir:

- Duas empresas multinacionais;
- Duas empresas brasileiras de médio e grande porte;
- Três empresas brasileiras de pequeno porte.

A caracterização das empresas entrevistadas pode ser mais claramente compreendida no quadro a seguir:

Quadro 6 – Classificação das empresas entrevistadas

Empresa	PORTE			Origem do capital		Tempo no mercado (anos)		
	Pequeno	Médio	Grande	Brasileiro	Multinacional	Até 25	26 a 70	71 ou mais
A	X			X			X	
B	X			X		X		
C	X			X			X	
D		X		X			X	
E			X	X				X
F		X			X			X
G		X			X			X

Fonte: o autor

Com relação ao quadro acima, há que se observar os seguintes pontos:

- A classificação quanto ao porte foi realizada subjetivamente pelo autor.
- Embora acionistas do exterior detenham participação na empresa D, o grupo de controle é formado por brasileiros.
- Com relação às empresas F e G, o porte refere-se às operações mantidas no Brasil por estas empresas.

Conforme descrito na metodologia, não houve preocupação, *a priori*, de se obter uma amostra com este perfil e nem com estas categorias. Foram seguidos os procedimentos descritos na metodologia e, junto com a

disposição dos representantes destas empresas em colaborar rapidamente, se chegou às sete empresas aqui caracterizadas.

Em todas as empresas ocorre a terceirização da produção, se não na sua totalidade, pelo menos de uma parte.

Todas as empresas brasileiras têm controle e gestão familiar, com exceção de uma, cujo controle é compartilhado com uma multinacional e sua gestão profissional.

As duas empresas brasileiras de médio-grande porte são integradas verticalmente, produzindo desde o fio até o confeccionado têxtil.

Apesar de todas as empresas estudadas terem seus escritórios na região metropolitana de São Paulo, algumas possuem unidades fabris ou terceirizam a produção fora desta região.

As duas multinacionais operam há décadas no Brasil. A forma pela qual operam evoluiu ao longo do tempo e hoje nenhuma das duas empresas possui fábricas próprias. Cabe notar que não ocorre nenhum contato comercial entre as fábricas terceirizadas, responsáveis pela fabricação, e os varejistas que comercializam os produtos. Todos os contatos de ordem comercial são realizados pelas multinacionais entrevistadas.

As duas empresas de origem estrangeira somente comercializam no país suas próprias marcas, não fornecendo aos varejistas nenhum produto com a marca destes ou de terceiros. A comercialização ao público consumidor é feita, nos dois casos, na maior parte, através da utilização das lojas especializadas exclusivas, que operam sob o sistema de franquia, revendendo somente os produtos das empresas, isto é, não há comercialização de produtos de nenhuma outra marca.

No caso de uma das multinacionais, esta somente distribui os seus produtos através do varejo especializado em confeccionados têxteis, sendo as lojas exclusivas das suas marcas, responsáveis pela maior parte do volume comercializado no país e, também estrategicamente mais importantes, do que as lojas multimarcas. Esta empresa acompanha de perto a atuação da rede de lojas exclusivas, os chamados franqueados, influenciando todos os aspectos da operação, desde níveis de estoque, passando pelo perfil e treinamento dos funcionários que devem compor a equipe, chegando até o visual e atmosfera dos pontos de venda, a ponto de escolher as músicas que tocam nas lojas. Este padrão de operação dos pontos de venda através dos franqueados é também observado na empresa brasileira de grande porte.

A outra multinacional, comercializa a maior parte do seu volume através de lojas exclusivas, que apesar de terem presença no país menor do que o desejado, representam a maior parte do volume comercializado no Brasil. Esta empresa também comercializa uma linha de produtos através de um varejista internacional. Os resultados deste último formato de varejo estão aquém do esperado, segundo a empresa.

Importante notar que a empresa G, multinacional, quando se refere a aspectos do relacionamento com o varejo, sempre tem em mente este varejista estrangeiro através do qual distribui os seus produtos. Já a empresa F, quando se refere a relacionamento com o varejo, se refere ao relacionamento com sua rede de lojas franqueadas.

No texto a seguir, pode-se observar com mais detalhes as características de cada uma das empresas:

Empresa A

A empresa está localizada na região do Brás, na cidade de São Paulo.

A empresa tem o controle e a gestão familiar, tendo sido fundada há 25 anos pelo atual proprietário. Este, tendo nascido na região Nordeste do Brasil, emigrou de lá para São Paulo, vindo trabalhar em confecções da região onde está instalada a empresa. Após esta experiência em empresas de terceiros, fundou sua própria empresa.

Toda a família trabalha no negócio: o fundador, sua esposa, responsável pela área financeira, o filho, responsável pela produção, e a filha responsável pelo desenvolvimento de produtos e pelo relacionamento com os varejistas. Os entrevistados enfatizaram que, na ocasião que a empresa redirecionou sua atuação para distribuir a produção através dos varejistas internacionais, a jovem foi ao exterior realizar pesquisas de produto, despendendo uma soma, à época, bastante alta para a empresa.

Foram entrevistados o fundador e os dois filhos que trabalham no negócio.

Empresa B

A empresa está localizada a Rua da Graça, centro do bairro do Bom Retiro, pólo da indústria de confecções da cidade de São Paulo.

A empresa possui o controle societário e gestão centrados na figura do fundador, um jovem (aproximadamente 40 anos) empresário de origem coreana.

No horário da entrevista, sábado à tarde, notava-se o movimento frenético do negócio; não havia clientes, consumidores ou representantes de canais de distribuição na empresa, apesar das portas estarem abertas ao público.

A exemplo de outros fornecedores de confeccionados entrevistados, também esta empresa declarou estar com sua capacidade produtiva totalmente tomada.

Empresa C

A empresa C, a exemplo da empresa A, está localizada na região do Brás na cidade de São Paulo.

A empresa foi fundada há 35 anos pelo pai do atual controlador. Empresário fundador emigrou do Oriente Médio na década de 1950. Empresa familiar, os dois filhos (netos do fundador) trabalham na empresa. A empresa no passado era integrada verticalmente, produzindo seu próprio tecido. Na última década se concentrou em confecções e passou a comprar a maior parte do tecido que consome para produzir os confeccionados, de outras empresas. Só produz o tecido para consumo próprio nas ocasiões em que há vantagem econômica. Perdeu a competitividade neste produto. Vendeu a maior parte das máquinas de produzir tecidos, permanecendo somente com uma.

A empresa está localizada em um local decadente da zona leste da cidade de São Paulo. Apesar das instalações serem muito antigas, o ambiente é de muita atividade. São fornecedores, representantes, varejistas, pequenos problemas na fábrica (durante a entrevista entraram costureiras na sala para obter aprovação relativa a alguma peça), tudo acontecendo ao mesmo tempo e dependendo da decisão dos membros da família proprietária.

A empresa parece ter uma atitude de aversão a riscos, que se justifica, segundo palavras dos entrevistados, pelo fato de que a enorme maioria das empresas de confeccionados que existiam nos primeiros anos após a fundação da empresa, não existem mais.

Empresa D

A empresa está localizada na região Oeste da cidade de São Paulo.

Esta empresa, de controle e gestão familiar, foi fundada na década de 1930 em São Paulo, é integrada verticalmente, produzindo desde o fio até confeccionados têxteis, os quais fornece para os varejistas internacionais.

Pode ser considerada uma empresa de médio para grande porte no setor.

O executivo entrevistado é o responsável pela operação de confeccionados, descendente indireto do fundador.

Um aspecto destacado pelo entrevistado é a limitação existente na produção.

Empresa E

O escritório corporativo da empresa está localizado na zona sul de São Paulo, área na qual diversas multinacionais de prestígio tem também sua sede administrativa no país.

Fundada no século retrasado, a empresa iniciou com atividades de fiação e ao longo do tempo outras atividades foram se somando. Atualmente, além da fiação, a empresa está envolvida diretamente em outras atividades da cadeia têxtil: tops (processamento de lã para fiação), tecelagem e confecção. Estas atividades são desenvolvidas em seis unidades fabris localizadas em dois estados da região Sul e Sudeste do Brasil.

Pode se considerar esta empresa uma das grandes do setor têxtil no Brasil.

A empresa declara ser a líder no mercado de fios e também no segmento de tecidos nobres para roupas sociais, sendo a única empresa no país que produz um determinado tipo de tecido utilizado principalmente em costumes masculinos de alto padrão.

No segmento de confecção, a empresa, até o momento, produz somente com a marca estrangeira que fornece para a rede de lojas franqueadas e pontos de venda multimarcas, da qual é licenciada exclusiva no Brasil há mais de duas décadas.

Em 2003, a empresa adquiriu a licença de fabricação de vestuário de uma marca esportiva estrangeira e planeja para 2004 confeccionar roupas sociais utilizando tecidos da empresa. Esta última linha de produtos envolveria uma parceria estratégica com empresas estrangeiras de um país conhecido mundialmente por desenvolver e comercializar produtos de estilo. Também para 2004 a empresa planeja introduzir uma linha de produtos – malhas – para comercialização por grandes redes varejistas.

No tocante à exportação, a empresa exporta há mais de 30 anos, tendo se transformado, de acordo com informações da própria empresa, um dos maiores exportadores de têxteis do país.

A empresa é controlada por acionistas brasileiros, possuindo participação estrangeira no seu capital. A gestão, na parte operacional, está a cargo de executivos profissionais.

É importante notar que a entrevista realizada cobre aspectos do relacionamento da empresa com o detentor da marca da qual é licenciada e também aspectos do relacionamento com a rede de varejistas franqueados.

O executivo entrevistado é o responsável pela operação da licença estrangeira, relacionada aos pontos de venda franqueados que foram visitados na fase de observação dos pontos de venda da pesquisa (Etapa 2). Ocupa a posição de Diretor da divisão.

Empresa F

O escritório corporativo da empresa está situado na região oeste da cidade de São Paulo.

A empresa, fundada há mais de 100 anos, desfrutando hoje de posição invejável no mercado mundial, sendo que sua marca é considerada sinônimo de um produto identificado com os hábitos de vestir contemporâneos. De origem estrangeira, opera há décadas no Brasil.

Em alguns países, como, por exemplo, México, Colômbia, Guatemala e também no Brasil, além de alguns outros, a empresa opera diretamente. No total de todos estes países, produz aproximadamente 105 milhões peças, no total de cada ano, exportados na sua totalidade para os EUA. No Brasil, a exemplo do que ocorre no resto do mundo, os produtos da empresa são manufaturados por terceiros. São 3 milhões de peças anualmente, em comparação a 45 milhões na Guatemala, 30 milhões no México e 12 milhões na Colômbia.

A exportação a partir do Brasil foi iniciada a partir da desvalorização da moeda local no ano de 1999, ainda assim, o país está em desvantagem comparativamente aos outros países produtores, devido à diferença de impostos de importação nos EUA a favor destes países. Estes outros países são mais próximos geograficamente do mercado dos EUA do que o Brasil, fato que também afeta a competitividade das exportações a partir daqui.

Em outros países, como por exemplo, Uruguai, Argentina, Venezuela e Equador, a empresa não opera diretamente, mas tem um máster franqueado; ou seja somente recebe *royalties* sobre as vendas realizadas.

Em todos estes países, inclusive no Brasil, a empresa não possui mais (um dia as possuiu) fábricas próprias, apenas maneja o marketing e a cadeia de

suprimentos. Considera que a atividade logística é mais importante que a manufatura.

A política da empresa foi sempre operar através de pontos-de-venda de propriedade de terceiros, não possuindo, portanto, lojas próprias. Por não possuir nem fábricas e nem lojas próprias, a empresa se define como um “atacadista”.

A empresa tem várias marcas, cada uma delas direcionada a um tipo de público. Nos EUA, acaba de lançar uma marca de menor preço final unitário (US\$ 29,90), com foco na comercialização por grandes varejistas. O acordo nos EUA para a comercialização desta linha de produtos por dois grandes varejistas de origem estrangeira, presentes no Brasil, não inclui este país.

O executivo entrevistado é de originário de um importante país sul-americano e ocupa a posição de Gerente de Suprimentos para a região América do Sul.

Empresa G

O escritório corporativo da empresa está situado na região sul da cidade de São Paulo, em um endereço considerado nobre para escritórios corporativos.

Trata-se de uma multinacional de origem estrangeira com atuação em diversas partes do mundo através de diversas divisões.

Entre as divisões da empresa, está a que atua no Brasil, responsável pela comercialização de duas marcas bastante conhecidas. Uma destas marcas também pode ser considerada sinônimo de um produto identificado com os hábitos de vestir contemporâneos.

A empresa opera há décadas no Brasil, e até alguns anos atrás estas marcas eram franqueadas a duas tradicionais e conhecidas empresas brasileiras do setor têxtil.

Entre as divisões da empresa no mundo, além da que opera no Brasil, já caracterizada acima, destacam-se: uma que produz uniformes para a indústria farmacêutica, polícia, corpo de bombeiros e empresas aéreas; outra que se dedica a uma marca líder de mochilas; uma terceira que foca nos produtos de lingerie, atividade que originou a empresa; uma de roupas informais e para a prática de esportes; e uma quarta que detêm a licença de comercialização de tênis para crianças de uma marca líder de mercado.

A divisão jeans, através da qual a empresa atua no Brasil, é a que, no contexto da empresa a nível mundial, movimenta os volumes mais expressivos. No país de origem, os varejistas de massa, por exemplo, hipermercados e clubes de desconto são os que proporcionam os maiores volumes à empresa. Ainda no país de origem, a empresa avalia o mercado mais básico do que no Brasil, pois, diferente do que ocorre aqui no país, o consumidor está acostumado a comprar confeccionados têxteis em hipermercados.

A empresa procura atuar, a nível mundial, nos países e mercados nos quais estão presentes os varejistas de perfil mencionado no parágrafo anterior. Nestes mercados, a empresa é a principal parceira destes varejistas líderes no seu país de origem. No mundo, a empresa produz muitas marcas próprias destes varejistas.

No Brasil a empresa não possui fábricas próprias, terceirizando toda a produção. Comercializa a maior parte do volume através de uma rede de lojas franqueadas localizadas em Shopping Centers; um pequeno volume é comercializado através de um varejista de origem estrangeira, o único do formato lojas de departamento e hipermercados com que opera no

momento. Também existem duas lojas próprias que, a exemplo das franqueadas, comercializam exclusivamente os produtos da empresa (mesmo formato das franqueadas).

O executivo entrevistado ocupa a posição de Gerente Geral no Brasil.

O exame do quadro na sequência auxilia a compreensão rápida dos perfis acima descritos:

Quadro 7 – Dados do perfil das empresas entrevistadas

ITEM	EMPRESA						
	A	B	C	D	E	F	G
Local da sede administrativa (bairro/região de SP)	Brás	Bom Retiro	Brás	Zona Oeste (ZO)	Zona Sul (ZS)	ZO	ZS
Posição do entrevistado	Fundador e descendentes	Fundador	Principal executivo (filho do fundador)	Responsável pela divisão de confeccionados	Diretor da Divisão	Gerente Suprimentos América do Sul	Gerente Geral Brasil
Origem geográfica	NE do Brasil	Coreana	Israelita	Israelita	Brasileiros (descendentes de libaneses)	País sul americano	Norte-americano
Principal canal de distribuição	Varejistas Internacionais (VI)	VI	Grandes Varejistas (VI + lojas depto brasileiras)	Grandes Varejistas (VI + lojas depto brasileiras) = 30% Pequeno varejo = 70%	Lojas Franqueadas Exclusivas (LFE)	LFE	LFE

Fonte: o autor

Cabem as seguintes observações ao quadro acima:

- Na empresa E, a origem geográfica refere-se aos controladores.

- Nas empresas F e G, a origem geo-étnica é dos executivos entrevistados.

4.2 Comparações entre as empresas pesquisadas⁹

4.2.1 Estratégia

Quanto ao **aumento do poder de competição da empresa, decorrente de eventuais alianças estratégicas com varejistas internacionais**, com exceção da empresa F, qual a questão não se aplica, todas as empresas entrevistadas responderam que o poder de competição da empresa aumentou em função do relacionamento com os varejistas internacionais.

As razões deste aumento de competitividade, as respostas variam desde “em termos” da empresa A, justificado pelo fato da empresa já se preocupar com qualidade antes, até as economias de escala proporcionadas pelo volume comercializado pelas empresas varejistas internacionais, razão citada pelas empresas B, C e G.

No caso da empresa E, a resposta refere-se ao relacionamento com a empresa proprietária da marca licenciada pela empresa entrevistada. Neste caso, a resposta também foi afirmativa, sendo justificada pelo fato do mercado no país e no continente de origem da empresa que concedeu a licença à empresa brasileira estar muito mais avançado do que o Brasil em máquinas, treinamento, métodos e processos. Este relacionamento torna a empresa mais competitiva. A vantagem competitiva se manifestaria em custos, produtos, inovações (treinamento de RH, por exemplo, não só tecnologia de produto, produção e processos).

⁹ Nesta seção, as palavras em negrito correspondem às questões que constam do instrumento de pesquisa e exploradas durante as entrevistas.

Com relação a **conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas**, todos os entrevistados afirmaram fazê-lo, sendo o motivo citado pelas empresas A, B e C a diversificação do risco. A empresa F mencionou a possibilidade de atingir variados segmentos de mercado com esta abordagem.

No caso da empresa E, a resposta foi negativa, o entrevistado justificou afirmando que não haveria nada que justificasse sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas. Contudo, talvez esta resposta possa ser reinterpretada devido aos seguintes eventos: na verdade, a empresa conquistou visibilidade para a atual marca que representa no país através de uma outra marca do mesmo país de origem da qual já era licenciada anteriormente ao início do relacionamento com o licenciado atual. Também em relação ao que ocorre atualmente, há divergência, pois em 2003, a empresa adquiriu a licença de fabricação de vestuário de uma marca esportiva estrangeira e planeja para 2004 confeccionar roupas sociais utilizando tecidos da empresa. Esta última linha de produtos envolveria uma parceria estratégica com empresas estrangeiras de um país conhecido mundialmente por desenvolver e comercializar produtos de estilo. Também para 2004 a empresa planeja introduzir uma linha de produtos – malhas – para comercialização por grandes redes varejistas, o que certamente significará um relacionamento com varejistas estrangeiros operando no país e dado o forte histórico de exportação da empresa, eventualmente no exterior.

No tocante a **alteração na estratégia** no momento em que o varejista internacional se aproximou da empresa, de forma a se adequar ao parceiro, todas as empresas, com exceção da empresa C, declararam que isto ocorreu, e que os varejistas internacionais são adequados estrategicamente à empresa.

No caso da empresa E, esta afirmou que tanto a relação com a empresa estrangeira dona da marca, como a relação com os varejistas franqueados pode ser considerada estratégica. Existe até mesmo relacionamento com loja multimarca que pode ser considerada estratégica, caso da loja utilizada pela empresa para distribuir os produtos na região do Brás na cidade de São Paulo. O contrato e os controles operacionais com os varejistas são bastante rígidos, sendo que a empresa estrangeira dona da marca anui em todos os contratos com franqueados. De acordo com o depoimento da empresa, tanto os varejistas franqueados, como a empresa estrangeira, entendem a relação como estratégica.

Com relação a qualificar se a **aliança com o varejista é estratégica ou tática**, todos os entrevistados, com exceção das empresa A e C, que, segundo as afirmações, considera o relacionamento tático, os demais foram unânimes em afirmar que consideram a mesma estratégica. Contudo, quanto ao entendimento da mesma pelo varejista, a empresa G afirmou que o varejista internacional, aqui no Brasil, pelo histórico, tem uma percepção mais tática da mesma.

Quanto à **entrada da empresa na parceria com o varejista internacional para resolver um problema operacional mais imediato**, todas as empresas entrevistadas o fizeram devido a esta razão. Os problemas operacionais mais frequentemente citados são a necessidade de aumentar o volume de vendas.

No caso da empresa E, a empresa iniciou aliança com os varejistas franqueados há 10 anos atrás para resolver um problema operacional de distribuição da marca licenciada no Brasil. A distribuição era realizada exclusivamente através de lojas multimarcas, havendo problemas na exposição de produtos e uma pulverização excessiva da distribuição. Decidiram concentrar a distribuição para ter mais qualidade, se adequando a

padrão mundial de atendimento ao cliente e também de exposição dos produtos da empresa estrangeira dona da marca.

Em todos os casos os riscos parecem ter sido avaliados, mas as empresas, de acordo com as respostas e com a percepção do respondente, pareceram não ter encontrado alternativas rapidamente implementáveis para o aumento do volume de vendas.

O caso da empresa E talvez seja um pouco diferente, pois a divisão responsável pela operação da marca licenciada somente responde por 10% da receita total da empresa. Quanto à aliança com a dona da marca no exterior, esta foi iniciada não para resolver nenhum problema operacional imediato, mas para aproveitar uma oportunidade visualizada pela empresa.

Os benefícios do relacionamento com a empresa estrangeira são os muitos ensinamentos absorvidos e a possibilidade de desenvolver mais negócios na área têxtil com o prestígio que a marca internacional traz à empresa.

Os riscos, inicialmente, não foram avaliados como de nível muito alto. Contudo, mais recentemente (o entrevistado não mencionou diretamente isto), a empresa pode ter reavaliado os riscos, pois em 2003, a empresa adquiriu a licença de fabricação de vestuário de uma marca esportiva estrangeira e planeja para 2004 confeccionar roupas sociais utilizando tecidos da empresa. Esta última linha de produtos envolveria uma parceria estratégica com empresas estrangeiras de um país conhecido mundialmente por desenvolver e comercializar produtos de estilo. Também para 2004 a empresa planeja introduzir uma linha de produtos – malhas – para comercialização por grandes redes varejistas. A primeira linha de produtos (marca esportiva) e esta última, visam aproveitar na totalidade, ou pelo menos com total intensidade em qualquer circunstância o conhecimento e a capacidade produtiva da empresa neste segmento.

A empresa estrangeira dona da marca, no entanto, parece ter entrado na parceria com a empresa brasileira com o objetivo de resolver um problema operacional no Brasil, já que tem como estratégia operar nos grandes mercados do mundo.

Com relação aos benefícios, as empresas B e D julgam que a diminuição dos efeitos da sazonalidade que caracteriza o setor, é um benefício importante seja do relacionamento com os varejistas internacionais, seja da exportação. No caso da empresa B, esta pensava neste efeito antes de iniciar o relacionamento; no caso da empresa D, esta somente percebeu o benefício *a posteriore*. No caso da empresa C, os benefício principal citado são as economias de escala resultantes do aumento de volume e o maior poder de barganha com os fornecedores, que lhe permitem comprar insumos a preços mais baixos.

Apresenta-se no quadro em seguida um breve resumo das respostas obtidas no item estratégia:

Quadro 8 – Resumo das respostas obtidas no item estratégia

ASPECTO	EMPRESA						
	A	B	C	D	E	F	G
1. Aumento do poder de competição da empresa	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2. Conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
3. Alteração na estratégia para se adequar ao parceiro	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
4. Adequação estratégica varejista x empresa	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
5. Percepção da empresa sobre o relacionamento com varejista. Tática (T) ou Estratégica (E).	T	E	T	E	E	E	E
6. Avaliação da percepção do varejista sobre o relacionamento com a empresa. T ou E?	T	E	T	E	E	E	T
7. Entrada na parceria com o varejista internacional para resolver problema operacional mais imediato	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8. Avaliação de riscos antes do ingresso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: o autor

4.2.2 Internacionalização

No tocante ao **entendimento do processo de vender com a marca própria de outra empresa**, as empresas brasileiras entrevistadas, com exceção das empresas D e E, não parecem ter um julgamento muito estruturado deste ponto. No caso da empresa D, visto que a empresa até há algum tempo atrás não vendia com a marca de terceiros, esta parece estar conformada com o fato de ter de fazê-lo para atender os varejistas internacionais e aumentar volumes. Das empresas brasileiras entrevistadas, é a única que não só pensa em exportar com sua própria marca, mas efetivamente o faz, apesar de estar consciente que, para aumentar o volume de vendas das marcas da empresa no exterior,

deveria realizar um investimento em marketing que no momento declara ser inviável.

Neste ponto as empresas internacionais se diferenciam, pois não vendem nada com a marca de terceiros, uma delas, a empresa G, inclusive criou uma marca da empresa para comercialização com exclusividade por um grande varejista internacional com quem se relaciona.

A empresa E também é um caso diferenciado dos demais, pois declarou que entende este processo de vender com a marca própria de outra empresa em função da marca que se está vendendo. No caso da marca estrangeira que é o objeto do estudo, esta, na avaliação do entrevistado, tende a agregar seu prestígio aos licenciados. Esta marca com a qual a empresa atua como licenciada exclusiva no Brasil, tem 70 anos e teria sido, de acordo com as informações obtidas na entrevista, a primeira marca de confeccionados no mundo a exibir seu logotipo para o lado de fora dos produtos.

Em poucas palavras, a avaliação, manifestada pelo entrevistado, é que para se comercializar a marca de terceiros, esta deve ser muito atraente.

Neste segmento de mercado da marca licenciada, o entrevistado avalia que o investimento é marketing para a criação de uma marca da empresa, atingiria valores muito altos. Também a empresa E, a comercialização de uma marca de tamanho prestígio, seria sim um passo importante no sentido da internacionalização da empresa, dado a visibilidade que a mesma traz. É importante lembrar que a empresa exporta com sua própria marca fios e tecidos, não o fazendo ainda em confeccionados, apesar de existirem planos para fazê-lo.

Quanto a **esforços despendidos para criar uma marca própria fora do Brasil ou para criar canais de distribuição sobre os quais se tem maior controle**, as empresas A, B e C ainda não pensaram no tema marca da

empresa fora do Brasil. No entanto, a empresa A faz parte de um consórcio de exportação, em conjunto com outras empresas da região na qual está localizada; esforço que pode ser entendido como uma tentativa de se criar um canal de distribuição sobre o qual se tem maior controle. A empresa D, recentemente, empreendeu um esforço de venda para comercializar as marcas da empresa fora do Brasil, o entrevistado exemplificou afirmando que neste momento ocorre a comercialização uma das marcas líderes da empresa para o mercado alemão.

No caso da empresa F, esta questão não se aplica, mas no caso da empresa G, esta afirmou que, em princípio, a produção para exportação a partir do Brasil é algo muito complicado, pois os mercados são diferentes em termos de moda, tem épocas de comercialização ao consumidor final distintas. No entanto, um dos objetivos da empresa é desenvolver sinergias entre a operação no Brasil, Argentina, Chile e Peru, sempre que existam similaridades regionais. Sempre que fizer sentido, respeitando as características de cada país, a idéia é concentrar a atividade em um só lugar.

Esta abordagem regional é algo novo na empresa, trazida pelo responsável pela divisão latino americana, chefe do entrevistado. Visto que a operação no Brasil encontra-se em fase final de reestruturação – após dois anos de trabalho – existe a possibilidade desta abordagem se estender a outras áreas da empresa (até o momento só nas atividades de comunicação houve implementação, com sucesso), como, por exemplo, a produção. No caso da produção, o entrevistado mencionou os benefícios das economias de escala que poderiam ser obtidas com esta prática.

A empresa D afirmou que nas ocasiões em que produz com a marca de terceiros, sempre desenvolve modelo exclusivo para o comprador. Exemplificou com o que está fazendo no momento no mercado alemão.

Com relação à **possibilidade de vender para o exterior sem o apoio das empresas internacionais de distribuição para as quais vende no Brasil**, a empresa D tem uma abordagem bastante estruturada com relação a este ponto, pois conta nos seus quadros com um Gerente de Exportação, fazendo também vendas através de indicações, agentes e participações em feiras, para dar alguns exemplos. O conceito é trabalhar simultaneamente várias alternativas. A empresa A avalia que a forma de exportar sem as empresas internacionais, no momento é através do consórcio.

Com relação à empresa E, esta explicou foi feito esforço para criar uma marca própria fora do Brasil nas áreas de fios e na tecelagem. Na área de fios ocorrem exportações para América Latina, Europa e EUA. Os produtos da tecelagem são exportados para os EUA e Europa. A empresa, nestes mercados, para estes produtos conta com representantes de vendas. Em fios e tecidos a empresa oferece ao mercado internacional suas próprias marcas. O planejamento da empresa para 2004 prevê o funcionamento da fábrica de roupa social; a idéia é exportar mais valor agregado, ou seja, não só o tecido, mas a roupa pronta. Os modelos exportados, não necessariamente serão os mesmo comercializados no Brasil.

A empresa F tem um ponto bastante incomum a respeito da exportação. Segundo esta empresa, o que motiva a exportação de seus produtos a partir do Brasil é a possibilidade de aumentar os volumes e, portanto, o poder de barganha com os fornecedores locais e como consequência a competitividade da empresa neste mercado.

Quanto a **atender aos varejistas internacionais através de operações no exterior**, esta questão não se aplica às empresas F e G, multinacionais. No caso das empresas brasileiras, este ponto pareceu bastante longínquo, mesmo para a empresa D, de porte maior e já iniciada nos negócios de exportação. No caso da empresa E, quanto a importante marca estrangeira da qual é licenciada no Brasil, até hoje não considerou operar a partir de

bases fabris no exterior. No caso desta marca específica, esta consideração exigiria inclusive alterações contratuais.

Do ponto de vista da **satisfação em depender da empresa internacional de distribuição como aliado para a inserção internacional**, a empresa D está satisfeita e avalia que a parceria tem dado bons frutos e as perspectivas para 2004 são positivas. A empresa E, esta, apesar de entender que o relacionamento com a empresa estrangeira dona da marca contribui para sua inserção internacional, de acordo com as explicações oferecidas, não depende da empresa dona da marca licenciada para este evento. Contudo, por outro lado, pode-se afirmar que não houve acomodação em termos de depender da empresa que lhe licencia a marca, pois mesmo antes do relacionamento com a mesma, a empresa procurava seus próprios caminhos para a inserção internacional.

Nos demais casos neste tema, ou a questão não se aplica devido ao fato das empresas serem multinacionais, ou as empresas brasileiras estão na fase de utilizar o varejista estrangeiro para inicia-los nas exportações, não considerando ainda o desconforto da dependência do mesmo.

A seguir expõe-se um quadro que resume e compara as informações coletadas:

Quadro 9 – Resumo das respostas obtidas no item internacionalização

ASPECTO	EMPRESA						
	A	B	C	D	E	F	G
1. Entendimento do processo de vender com marca própria. Primeiro passo na trajetória internacional?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	NA	N/A
2. Esforço para criar uma marca própria fora do Brasil.	Não	Não	Não	Não	Sim (outras áreas)	NA	NA
3. Esforço para criar canais de distribuição sobre os quais se têm maior controle.	Sim (con-sórcio)	Não	Não	Sim	Sim	NA	NA
4. Intenção de oferecer as próprias marcas ao mercado internacional.	Não	Não	Não	Sim (já o faz)	Sim	NA	NA
5. Intenção de desenvolver modelos próprios para comercialização no exterior.	Não	Não	Não	Sim (já o faz)	Sim	NA	NA
6. Como vender ao exterior sem o apoio das empresas internacionais de distribuição para as quais vende no Brasil?	No princípio consórcio	Possível mas não detalhou como	NR	Gerente de Exportação , vendas através de agentes e participações em feiras	NA	NA	NA
7. Operações no exterior?	Não	Não	Não	Não	Não	NA	NA
8. Satisfação em depender da empresa internacional de distribuição como aliado	N/A	Sim	Sim	Sim	Não	NA	NA

Fonte: o autor

NA: Não se aplica

NR: Não respondido

4.2.3 Operações

Quanto ao entendimento de que **fazer parte de uma rede contribui para a melhora da sua competitividade**, parece existir por parte de todos os entrevistados a percepção de que, não só esta contribuição ocorre, como não é possível imaginar a operação sem estes arranjos cooperativos. Como já mencionado anteriormente neste trabalho, todas as empresas entrevistadas terceirizam parte da produção. O montante terceirizado varia de 25% no caso da empresa D (pode-se talvez estimar um pouco mais, pois todo o processo de estamparia localizada é terceirizado) e também na E, até 100% no caso das multinacionais que nem sempre estão confortáveis com este índice de terceirização, apesar de estarem cientes de sua importância. As empresas A, B e C estão em um patamar intermediário de terceirização, 50% no caso da empresa A e 80% no caso das empresas B e C.

A empresa E detalhou este aspecto da terceirização explicando que ocorre a sub-contratação de parte do processo produtivo no caso da marca em questão. A empresa é especialista em malha. Os produtos confeccionados com tecidos planos (camisaria, calça, bermudas), são produzidos fora. O entrevistado justificou explicando que a empresa não pode ter a pretensão de ser competitiva sozinha em toda a linha de produtos. Na parte de malharia, detém, devido ao acordo de licenciamento, o que considera a melhor tecnologia disponível. A tecnologia têxtil teria avançado muito nos últimos dois anos e a empresa optou por se beneficiar de investimentos feitos em outras empresas que, nas linhas de produtos terceirizadas, possuem mais volume, e, portanto, melhores condições de estarem atualizadas tecnologicamente, aspecto fundamental para a competitividade.

Com relação a ser sub-contratada de alguma outra empresa, pode-se afirmar que a empresa é sub-contratada desta importante marca internacional para produzir e comercializar no mercado brasileiro.

No tocante às **transações realizadas com as empresas internacionais**, existe bastante variação nas respostas. As empresas A, C e G julgam que estas transações envolvem produtos sem diferenciação, nos quais a cooperação é mínima. Já as empresas B, D e E, entendem que as transações estão em uma área intermediária na qual existem ligações e boa vontade; com a empresa D apresentando alguma tendência a entender as transações como estando em uma complexa e emaranhada aliança, na qual a cooperação é total e formalmente desenvolvida. A empresa F entende as transações como estando em uma complexa e emaranhada aliança, na qual a cooperação é total e formalmente desenvolvida.

A empresa E, mais uma vez desceu a detalhes para melhor caracterizar as transações com a rede de franqueados e com a empresa estrangeira que lhe licencia a marca. O entrevistado explicou que com relação aos varejistas a empresa tem consciência que é preciso fazer mais, um dos pontos específicos é o desenvolvimento de um sistema para fazer fluir com mais agilidade e precisão a informação de e para a rede de franqueados. Esta melhor integração com a rede estaria prevista para 2004, quando os franqueados estarão *online* com a empresa.

Com relação à empresa estrangeira licenciadora, nos últimos 18 meses houve uma aproximação maior com a área de produto, pois um sucesso no país de origem e em alguns outros desenvolvidos, nem sempre é sucesso aqui no Brasil. Desde então, tem havido quatro visitas anuais de brasileiros ao país de origem (duas delas) e de executivos da empresa dona da marca ao Brasil (as outras duas). Os resultados deste procedimento operacional têm sido maior sintonia na exposição dos produtos nos pontos de venda, com a inauguração de um novo conceito de loja em um importante centro comercial da capital paulista.

Com relação às **vantagens que o relacionamento com as empresas internacionais de distribuição traz**, o item contribuição para a obtenção de economias de escala foi mencionado por cinco empresas. Somente as empresas F e G não mencionaram este aspecto. A empresa E tem dúvidas sobre esta vantagem, já que no seu caso, no relacionamento com a empresa internacional detentora da marca, somente se atinge escala razoável na camisa pólo.

Ainda nesta questão, o item referente à **contribuição para o acesso à tecnologia ou mercados**, as empresas A, B, C, D e E o mencionaram, sendo que as empresas B e D avaliam que a contribuição está limitada à parte de mercados e a empresa C à tecnologia.

A empresa E foi a única que explicitou a vantagem de **poder apressar o processo de estratégia globalizante**.

Nos dois pontos acima, a empresa E se referia ao licenciamento da empresa estrangeira.

A questão que pergunta se os **esforços da empresa para aprimorar-se sofreram algum impacto com o relacionamento com as empresas internacionais** de distribuição teve respostas afirmativas das cinco empresas de origem brasileira, A, B, C, D e E. No caso das empresas A e B, a resposta foi bastante enfática. A empresa B inclusive exemplificou com diversos fatos: adequação às datas de entrega, a necessidade de se fazer melhorias na qualidade, de exigir mais dos fornecedores de tecidos, a necessidade de se fazer aprimoramentos na modelagem e também se adequar à uniformização de medidas exigida pelo varejista. O produto fornecido pela empresa B tem um valor unitário mais alto e, portanto, isto pode explicar, segundo o entrevistado, o exame das peças com grande atenção por parte do varejista.

Quanto à **durabilidade do relacionamento com o varejista internacional**, se permanente ou temporário, as empresa A e C afirmaram que, do ponto de vista dos varejistas, o relacionamento é temporário, pois se a empresa não tiver qualidade, preço e capacidade de entrega, o relacionamento deixa de existir. As empresas B, D, E, F e G afirmaram que o relacionamento deve ser permanente.

Cabem qualificações às afirmações das empresas F e G, pois no caso da empresa F, do ponto de vista formal os varejistas são brasileiros, mas considera que é fundamental ter, na relação com estes varejistas, uma abordagem de longo prazo. Nesta atividade, a abordagem de curto prazo não é entendida como uma boa prática na empresa. No caso da empresa G, esta afirmou que do seu ponto de vista este relacionamento deve ser permanente, desde que gere resultados positivos, o que não ocorre no momento. A empresa E exemplificou a durabilidade dos relacionamentos: são licenciados da empresa estrangeira para o Brasil há mais de 20 anos e tem franqueados que já trabalham com os produtos da empresa há mais de 10 anos (atuavam como varejistas multimarcas antes de serem exclusivos).

Quanto a haver, nas reuniões com os varejistas internacionais, **ênfase para desenvolvimento em *design***, somente as empresas A, B e C responderam que sim. As empresas F e G, além de afirmarem que não há ênfase para o desenvolvimento em *design*, explicaram que nas reuniões com os varejistas o foco é preço, no caso da empresa G, também o serviço aos pontos de venda. A empresa E, seja no relacionamento com os franqueados, seja no relacionamento com a licenciadora, não há ênfase em *design*, pois os produtos comercializados pela empresa são cópia fiel ou seguem as determinações da empresa estrangeira. No caso da empresa D, em virtude da empresa diferenciar os produtos entre os grandes varejistas, existe uma certa ênfase em desenvolvimento em *design* nas reuniões.

Os fatores que estão presentes no relacionamento com os varejistas internacionais são: no caso das empresas A , B, C e D, existe um envolvimento por parte da alta administração da empresa, que se relacionam com os compradores e Gerentes de Produto do varejista (níveis intermediários).

Ainda neste item, no caso das empresas F e G existe suporte da alta administração para a aliança existir. Na empresa G, há até o envolvimento da alta administração da matriz das duas empresas.

Outros fatores presentes são:

- A empresa A avalia que ainda não se pode falar em ambos considerarem o relacionamento um evento estratégico, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significantes; mas observa que percebe que há uma mudança na atitude dos varejistas, talvez evolua para uma situação como a descrita neste item.
- As empresas B e F mencionaram a existência de uma estreita ligação operacional entre os parceiros; mas isto ocorreria com todos os fornecedores, pois os varejistas compartilham os dados de vendas com seus fornecedores.
- No caso da empresa D, esta afirmou que existem alguns casos em que ambos consideram o relacionamento um evento estratégico, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significantes. Também, nestes casos, o estilo gerencial da interação tende a ser altamente colaborativo. Contudo, quanto ao estilo gerencial predominante, a mesma empresa explicou que no item preços, há um compartilhamento bastante grande, mas quanto aos planos dos varejistas existe pouco conhecimento dos mesmos por parte da empresa.
- A empresa E, também neste item se diferencia das demais: com exceção do item (e), incompatível com o item (d) estão presentes todos os itens no relacionamento com a empresa estrangeira. Quanto ao

relacionamento com os varejistas franqueados, estão presentes os mesmos itens – (b) existência de genuíno interesse no futuro do parceiro com ambas as empresas reconhecendo que seu crescimento futuro está intimamente ligado ao futuro do outro; (c) ambos consideram o relacionamento um evento estratégico, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significantes; (d) existe suporte da alta administração para a aliança existir; (f) o estilo gerencial da interação tende a ser altamente coordenativo e colaborativo; (g) o estilo gerencial predominante tende a ser o compartilhamento e a co-determinação – com exceção do item (a) existência de estreita ligação operacional entre os parceiros, que se encontra em desenvolvimento.

– No caso da empresa F, ocorre a existência de: estreita ligação operacional entre os parceiros e de genuíno interesse no futuro do parceiro com ambas as empresas reconhecendo que seu crescimento futuro está intimamente ligado ao futuro do outro. Ainda no caso desta empresa, o entrevistado afirmou que ambos consideram o relacionamento um evento estratégico, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significantes; existindo suporte da alta administração para a aliança existir; com o estilo gerencial da interação tendendo a ser altamente coordenativo e colaborativo.

Quanto à **amplitude do relacionamento**, as empresas B, F e G afirmaram que um relacionamento mais amplo é necessário para obter as vantagens indispensáveis ao sucesso competitivo.

Na **definição do relacionamento com os varejistas internacionais**, as empresas C e G afirmaram que uma das partes se sente superior ou subordinada a outra. As empresas B, E e F afirmaram que há um sentimento compartilhado por ambas as partes de fazerem parte da equipe.

Todas as respostas da empresa E, neste ponto, constantes do parágrafo anterior e dos próximos se referem ao relacionamento com a empresa licenciadora e com os varejistas franqueados.

Com relação ao **fluxo de informações**, com exceção da empresa G, todas as empresas afirmaram que o mesmo é predominantemente bidirecional. A empresa G afirmou que, o fluxo de informação com o varejista internacional com que se relaciona, é pouco intenso, com característica predominantemente unidirecional, tendo o fornecedor somente acesso às vendas.

Quanto à **formalização e fluidez do produto fornecido** ou serviço prestado, o mesmo é fluído, sempre mudando no caso das empresas A e C. No caso da empresa B, já existe maior rigidez, pois normalmente há definições amarradas em contrato; e mesmo que não haja contrato, há poucas mudanças. No caso da empresa C, apesar da existência do contrato, há constantes mudanças.

Ainda no mesmo ponto, no caso da empresa D, as duas situações co-existem, maior fluidez e maior rigidez. É curioso que existem dois varejistas com o mesmo formato operacional, mas de origens diferentes, que exigem contrato. No entanto, outros dois varejistas, também de origens diferentes entre si, mas de outro formato operacional, que negociam grandes volumes sem contrato.

No caso das duas empresas que têm contrato, as exigências são bastante rígidas. Uma delas, logo no início do relacionamento, foi realizada uma auditoria social com o objetivo de verificar se a empresa fornecedora não utilizava trabalho escravo, se toda a operação estava conforme as leis do Brasil, se as portas de incêndio estavam desimpedidas, número de banheiros etc.

No caso das empresas F e G, ambas multinacionais, o relacionamento com os varejistas é definido por contrato. O mesmo ocorrendo na empresa E. em todos estes casos há poucas alterações de produtos.

Com relação às **características do processo decisório**, com exceção da empresa G, todas as empresas declararam que o mesmo se caracteriza por ser compartilhado, multidisciplinar e trabalho de equipe. A empresa G afirmou que o relacionamento com o varejista é dominado por este, sendo que a empresa, aqui no Brasil, não está satisfeita com este e outros aspectos do relacionamento e tem procurado discutir estes pontos de insatisfação com o parceiro de forma a supera-los.

No tocante ao **objetivo primário do relacionamento**, obteve-se o mesmo padrão de resposta do item anterior: com exceção da empresa G, todas as empresas declararam que o objetivo primário do relacionamento é qualidade, preço, tempos de desenvolvimento, entrega etc. A empresa G, em mais uma resposta alinhada com o seu descontentamento com o relacionamento com a empresa varejista internacional, afirmou que atualmente predomina no relacionamento o preço, mas que, novamente, a empresa tem dialogado com o varejista para que esta situação evolua para algo mais amplo.

Quanto ao **lucro auferido pelas partes**, a percepção é que a empresa A ainda não discute este aspecto abertamente com os varejistas. A empresa D afirmou que os varejistas tentam controlar o lucro do fornecedor, apesar de terem dificuldades em fazê-lo. A empresa G, afirmou que o mesmo é controlado pelo varejista e a percepção do autor no caso da empresa C é a mesma, embora os entrevistados não tenham afirmado explicitamente isto. No caso da empresa B, esta declarou que o lucro é controlado por ambas as partes e discutido no relacionamento. Do lado da empresa fornecedora, há a preocupação de compartilhar os detalhes da formação de preços com a equipe de compras do varejista; também tem conhecimento do preço que o varejista vai colocar ao consumidor, pois a exemplo das outras empresas visitadas, as peças já são entregues com etiqueta de preço ao consumidor final fornecida pelo varejista. A empresa F, neste aspecto, converge com a empresa B, ou seja, neste caso também o lucro é controlado por ambas as

partes e discutido no relacionamento. A empresa E, de acordo com o depoimento concedido, no caso dos varejistas franqueados, parece ter controle sobre o lucro. A declaração da empresa do lucro ser controlado por ambas as partes e discutido no relacionamento, parece adequada no contexto do relacionamento com a empresa licenciadora..

No item **tempo que está fornecendo para o varejista e aspectos da evolução na aliança** com o mesmo desde o início do relacionamento, pode-se observar as respostas conforme listado a seguir:

- Empresa A: quase dez anos. Evolução no sentido de haver mais confiança entre as partes
- Empresa B: seis anos e meio. Aumento da confiança mútua, no caso de um varejista estrangeiro, a empresa estaria já no terceiro ano, de um total de quatro, de fornecedores que participam de um “laboratório” com vistas à exportação para a unidade da empresa do seu mercado de origem.
- Empresa C: 25 anos para um varejista internacional e mais de dez anos para o outro. Um terceiro, fornece desde que este ingressou no mercado brasileiro através da compra de uma empresa brasileira há quatro ou cinco anos atrás. Anteriormente já fornecia para esta empresa brasileira.
- Empresa D: oito anos para os grandes varejistas, sendo que o volume para estes, nos últimos seis anos, triplicou. No relacionamento, houve uma evolução qualitativa, com aumento da confiança mútua.
- Empresa E: varejistas franqueados, 10 anos e empresa licenciadora, 20 anos. Nos dois casos maior confiança.
- Empresa F: desde o início da operação no Brasil.
- Empresa G: dois anos. Neste período, não houve alteração no relacionamento.

As empresas A e B também declararam ter havido aumento no volume.

Através do exame do quadro a seguir, que mostra um resumo das informações obtidas na parte de operações, pode-se ter uma visão mais clara e comparativa das respostas de cada empresa (ver legenda após o quadro para melhor compreensão).

Quadro 10 – Resumo das respostas obtidas no item operações

ASPECTO	EMPRESA						
	A	B	C	D	E	F	G
1. Fazer parte de uma rede contribui para o aumento da competitividade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2. Nível de terceirização (%)	50	80	80	25	25	100	100
3. É sub-contratado de alguma outra empresa?	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
4. Transações realizadas com as empresas internacionais.	PSD	AI	PSD	AI	AI	CEA	PSD
5. Vantagens obtidas pelo relacionamento com as empresas internacionais de distribuição.	CEE	CEE	CEE	CEE	CEE	CEE	CEE
6. Contribuição para o acesso à tecnologia (T) e/ou mercados (M).	Sim	Sim (M)	Sim (T)	Sim (M)	Sim	NA	NA
7. Poder de apressar a estratégia globalizante	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
8. Impactos do relacionamento ajudaram a aprimorar-se?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	NA	Não
9. Durabilidade do relacionamento com o varejista internacional	T	Pe	T	Pe	Pe	Pe	Pe
10. Ênfase para desenvolvimento em <i>design</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
11. Fluxo de informações	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Uni
12. Objetivo primário do relacionamento	QP TDE	QP TDE	QP TDE	QP TDE	QP TDE	QP TDE	P
13. Tempo que está fornecendo para os varejistas (em anos) .	10	6	25	8	10	20+	2

Fonte: autor

Legenda:

AI: Área intermediária na qual existem ligações e boa vontade

Bi: Bidirecional

CEA: Complexa e emaranhada aliança

CEE: Contribuição para a obtenção de economias de escala

NA: Não se aplica

NR: Não respondido

Pe: Permanente

P: Preço

PSD: Produtos sem diferenciação

QPTDE: Qualidade, preço, tempos de desenvolvimento e entrega

T: Temporário

Uni: Unidirecional

Também foram obtidas junto às empresas pesquisadas outras informações, dentre as quais destacam-se:

- Em uma das empresas, percebeu-se que apesar do entrevistado afirmar que a estratégia continuou a mesma, antes e após o relacionamento com os varejistas internacionais (continuar com produtos de qualidade), o evento de comercializar através dos grandes varejistas, inclusive os de origem internacional, foi um movimento que apesar de planejado pela empresa, exigiu diversos ajustes operacionais, como, por exemplo, fornecer roupa pronta para ser despachada para os pontos-de-venda, em cabides, de forma a minimizar o trabalho dentro do depósito do varejista.

- Uma das empresas começou a se relacionar com os varejistas internacionais no momento que verificou que o modelo de negócio anterior havia se tornado inviável com a abertura do mercado brasileiro. Segundo os

entrevistados, tudo ocorreu muito rápido, em quatro meses o ambiente era outro.

Hoje, esta empresa somente trabalha sob pedidos, o que provavelmente se tornou muito mais interessante após o Plano Real, a partir do qual se praticou taxas de juros reais mais altas do que período imediatamente anterior.

- Uma das empresas afirmou que a concorrência no setor é “bastante pesada, existindo muita mercadoria irregular”. Os varejistas, quando encontram um produto semelhante a um preço mais baixo, tendem a emitir um pedido.

- Uma das empresas declarou que teria chegado a ser o 2º fornecedor no masculino de uma grande rede de lojas (não foi possível saber se era internacional ou não).

- Uma das empresas declarou que nos anos iniciais, a produção era quase toda terceirizada, não tinha condições de ter muitos funcionários.

- Uma das empresas, que só possui hoje uma unidade fabril, tem projeto de ir para o interior do estado, provavelmente SP.

- Uma das empresas teve contato com um varejista internacional cujo ponto de venda não fez parte da inspeção realizada no contexto desta pesquisa, e este teria manifestado interesse em importar os produtos para as lojas da empresa no país de origem.

- Uma das empresas explicou que neste projeto de exportar através do varejista ainda enfrenta dificuldades junto a seus fornecedores, pois estes para se adequarem ao mercado interno, diminuem a qualidade do tecido através da diminuição da quantidade de fios. O produto para o

mercado interno dos fornecedores de tecido é muito focado em preço, na opinião deste entrevistado. Os tecidos originários do Sudeste asiático, não está se falando de China, são mais competitivos na relação qualidade/preço do que os tecidos produzidos no Brasil, apesar de renda *per capita* mais alta do que no Brasil (e portanto salários mais altos que aqui).

Este mesmo entrevistado reclamou de problemas na cadeia têxtil. Explicou que os fornecedores de tecidos nem sempre cumprem prazos. Este fato, nem sempre de responsabilidade direta dos produtores de tecidos, perturba operacionalmente e impede o desenvolvimento de exportações, atividade na qual se ocorrer de se perder um embarque, pode-se perder não só o negócio, mas não raro, até o cliente. Muitas vezes os produtores de tecidos estão apenas repassando o atraso dos produtores de fios, matéria-prima cujo fornecimento hoje dependeria de um número excessivamente reduzido de empresas.

- Uma das empresas entrevistadas declarou que está exportando para vários países. Nas exportações, a prática é adequar a modelagem ao país que vai receber os produtos. Está exportando maiôs para a Alemanha, caso em que a modelagem é completamente diferente do Brasil.

Esta mesma empresa declarou que, com relação a um varejista europeu que iniciou operações no Brasil há poucos anos atrás, e já vem fazendo sucesso entre as classes alta e médio-alta, primeiro deve-se abordar as operações desta empresa na América do Sul, através do escritório de compras da empresa, localizado na Argentina, país em que este varejista iniciou operações antes do Brasil. De acordo com as palavras do entrevistado, este é um varejista muito específico.

– O entrevistado em uma das empresas se revelou saudosos dos tempos de incentivos à exportação da década de 1970. Declarou que o

governo não ajuda a exportar. Este “não ajuda” pode ser entendido tanto no sentido direto, como no sentido indireto, pois falta infra-estrutura, de forma a não obstruir o esforço exportador.

Neste mesmo caso, também houve reclamações quanto a atual cotação do dólar, que na opinião do mesmo entrevistado deveria estar mais valorizado.

– A empresa E declarou que há diferenças entre o Brasil e o país de origem da marca licenciada para a empresa brasileira. As diferenças existem já no biótipo dos consumidores, o que exige modelagem diferente. Também há diferenças culturais entre os dois países. No caso da camisa pólo, este é o único produto exatamente igual ao país de origem, no caso de todos os outros produtos, ocorre a adaptação da modelagem. Também a linha de comunicação no país de origem é muito mais séria, no Brasil, esta é muito mais alegre.

– Ainda a empresa no depoimento da empresa E, obteve-se que existe produção dos produtos da marca licenciada na Argentina, México e Peru, desenvolvida pelos licenciados locais. Na Argentina, apesar da equivalência no PIB *per capita*, do PIB absoluto deste país ser menor que o brasileiro e da crise que assolou o país nos últimos cinco anos, os volumes comercializados da marca licenciada são equivalentes aos brasileiros.

4.3 Análise das respostas obtidas em face do referencial teórico

4.3.1 Quanto a estratégias de globalização

Nos casos estudados, pode-se aferir que a única empresa que parece ter seguido uma estratégia que a levou ao estado atual, é a empresa E. As demais, apesar de bem sucedidas no esforço empreendido, estariam atuando no nível tático. Portanto, é possível que estas demais empresas, não estão sendo direcionadas pela estratégia, apresentem a tendência de se

moverem em uma direção moldada pela experiência passada, ao invés de pelas futuras oportunidades.

Com relação às empresas estudadas, fora à exceção mencionada no parágrafo anterior, estas parecem ser impulsionadas por suas táticas de curto prazo ou necessidades operacionais. Mesmo nas duas multinacionais entrevistadas, o mesmo parece ocorrer.

A estratégia empresarial não pode ser fixada apenas como uma reação aos problemas do momento: exige-se uma visão mais abrangente de competição.

No entanto, há um outro aspecto no qual as empresas pesquisadas se destacam: as mesmas não parecem estar buscando a lucratividade através da busca da proteção governamental, nem procurando obter posição de mercado através do investimento abaixo dos padrões mínimos necessários, tampouco evitando indústrias globais. Exceto pelas multinacionais nas quais este ponto não se aplica, e pela empresa C, nenhuma das empresas mencionou busca de proteção governamental, todas estão realizando investimentos vultuosos em comparação com seu porte e ao invés de evitar indústrias globais, o fato de terem procurado fornecer para os varejistas internacionais, exportarem ou entrarem em alianças estratégicas com empresas globais, sinaliza exatamente o contrário, que estas empresas estão procurando se estabelecer na concorrência global.

Um dos entrevistados na empresa C, conforme mencionado acima, se revelou saudosos dos tempos de incentivos à exportação da década de 1970. Declarou que o governo não ajuda a exportar. Este “não ajuda” pode ser entendido tanto no sentido direto, como no sentido indireto, pois falta infraestrutura, de forma a não obstruir o esforço exportador.

Com estes parceiros estrangeiros, as empresas são medidas em contraposição aos melhores competidores mundiais. O sucesso continuado destas empresas pesquisadas, pode significar que estas empresas, de fato, estão preparadas para sacrificar uma vida fácil, buscando a verdadeira vantagem internacional. Mesmo que se considerasse que a atividade de confeccionados têxteis é exclusivamente interna (a um país), os princípios acima seriam igualmente importantes.

Todas as empresas estudadas, com a exceção de uma multinacional, estão planejando ou já estão fazendo vendas no mercado mundial e não somente no mercado interno. Ainda não é possível afirmar que as empresas vêem as vendas internacionais como fundamentais para a estratégia. Apenas no caso de uma multinacional, cuja estratégia obviamente é crescer no país, a exportação parece fundamental para a estratégia por possibilitar maior poder de barganha com os fornecedores locais.

Das empresas brasileiras, apenas a empresa E tem feito esforços no sentido de criar marcas internacionais. As empresas D e E tem feito esforços no sentido de estabelecer canais internacionais sobre os quais tem maior controle. É possível que o esforço da empresa E seja mais intenso do que o da empresa D, esta ocorrência, se verdadeira, pode se dever a seu porte maior e anterioridade não só em termos de existência da empresa, mas também na exportação.

Com relação à localização de atividades em outros países, observou-se que nenhuma das empresas brasileiras estudadas pensou seriamente sobre esta possibilidade. Esta iniciativa pode ter como objetivo o aproveitamento de vantagens locais, se compensar desvantagens específicas ou facilitar a penetração no mercado local. No caso das multinacionais, a motivação de localizar atividades da cadeia no Brasil converge exatamente com os motivos mencionados aqui. Também no caso da licenciadora da empresa E, a percepção do autor é que o mesmo ocorre. Interessante notar que a

empresa licenciadora tem fábricas em outros países da América do Sul, a exemplo do que ocorre com as empresas F e G, multinacionais. A diferença da empresa licenciadora da empresa E, em relação às multinacionais F e G estudadas, é que aquela sempre instala as fábricas para atender ao mercado local, enquanto as multinacionais, mais notadamente a F, as instalam para principalmente atender o mercado dos EUA e países da América Latina.

Uma hipótese que pode ser levantada para a quase ausente estratégia global das empresas A, B e C, é que seus recursos e posição competitiva ainda não permitiram pensar sobre este assunto. É importante notar que, alto custo do capital local (caso do Brasil) e outras eventuais deficiências do Brasil, não são desculpa na competição local. Com uma estratégia global, estes aspectos podem ser contornados.

Quanto ao dilema enfrentado pelas empresas de países em desenvolvimento, de adotar ou não a estratégia de ser um fornecedor de peças para empresas estrangeiras ou desenvolver uma estratégia global, as empresas D e E seguem a prática da maioria dos países, isto é utilizam uma combinação das duas possibilidades.

Com relação ao processo de globalização, as empresas estudadas, sejam brasileiras ou multinacionais, ilustram bem o que ocorreu na última década, pois são notáveis os vínculos de interdependência econômica entre as empresas, tanto no âmbito produtivo como no âmbito comercial, mediante a realização de alianças estratégicas e outras formas de *networking*. Esta rede de relações comerciais entre as firmas, atravessa regiões e países configurando a nova dimensão comercial da economia global.

Estas redes de empresas, que se constatou existirem na prática, são as verdadeiras unidades de comércio.

As empresas multinacionais, em todos os casos estudados, são componentes essenciais do que podemos chamar de redes transnacionais de produção. O que foi constatado nas entrevistas realizadas, confirma a visão de que as multinacionais são cada vez mais redes internas descentralizadas, organizadas em unidades semi-autônomas, segundo os países, os métodos e os produtos.

Tudo indica que também se confirma a ordem na qual os processos ocorrem: primeiro a demanda é globalizada, seguindo-se a oferta e então a competição; por último as estratégias das empresas são globalizadas. A demanda tem se globalizado com o acesso sempre crescente à informação e às viagens internacionais, para citar dois fenômenos mais notáveis. A oferta, no caso brasileiro, no setor estudado, tem se globalizado com a entrada das multinacionais varejistas, que mais cedo ou mais tarde, trazem a competição através da atração ou da importação de produtos dos seus fornecedores. A última etapa é a globalização das estratégias competitivas, que no caso dos fornecedores de confeccionados têxteis parece estar no seu início.

É curioso notar como alguns entrevistados reagem à pergunta sobre se consideraram a internacionalização de atividades da sua empresa. Percebe-se quase um sentimento de indignação. Talvez esta internacionalização de empresas seja vista com suspeita. Talvez se avalie que há divergência entre as necessidades do país e de seus cidadãos e as necessidades das empresas. Se as empresas investem no exterior, isto poderia ser considerado prova de abandono do país. Na entrevistas realizadas em duas das empresas brasileiras, houve esta percepção por parte do autor.

Uma das empresas entrevistadas respondeu que é difícil entrar no mercado dos EUA devido ao grau de exigência dos consumidores. Realmente o desafio de penetrar neste e em outros mercados é grande, também porque,

com freqüência, nestes países com compradores sofisticados podem ser aqueles onde se baseiam os principais competidores internacionais.

Sobre as maneiras de conseguir acesso a estes mercados avançados, a empresa D está seguindo a sugestão encontrada na literatura, pois, de acordo com as informações obtidas, já se identificou onde uma multinacional varejista sofisticada tem sua base e estaria se considerando os investimentos que devem ser feitos para se obter acesso. As empresas A, B, C, D e E, estão percorrendo a rota que dá acesso aos mercados avançados; pois algumas vezes a única maneira de iniciar é pela sub-contratação ou vendas com a marca própria de outra empresa.

As empresas A, B, C, D e E, também estão corretas ao procurar enfrentar os melhores rivais do mercado, presentes nas redes varejistas internacionais.

4.3.2 Quanto à cooperação entre empresas

A cooperação entre empresas se confirmou como algo central em todos os casos estudados. O que não se confirmou, pode-se dizer que nem mesmo nas multinacionais, ao menos completamente, foi a cooperação entre empresas como uma estratégia competitiva internacional.

Confirmou-se, contudo, que os arranjos cooperativos são importantes para as empresas pesquisadas ganharem acesso a mercados e a novas tecnologias.

Na prática, a maior parte das empresas entrevistadas entende a aliança estratégica como algo que aumenta o poder de competição da organização.

O paradigma de redes é fundamental para se entender, nos casos estudados, a estratégia da organização. A rede de relacionamentos pode ter desempenhado papel fundamental para o sucesso competitivo em muitas

das empresas estudadas. Contudo, ainda é raro que a cooperação seja total e formalmente desenvolvida, pois a mesma só foi verificada nas empresas D e F.

A maior parte das empresas afirmou que os acordos de cooperação e alianças estratégicas seriam um meio de, minimizando riscos, obter os recursos complementares e insumos tecnológicos essenciais. Cabe complementar que esta resposta variou no grau de estruturação, dependendo do porte da empresa e da disposição dos entrevistados em discorrer sobre este ponto.

O gerenciamento de aliança inter-cultural emerge com bastante clareza no caso das empresas E e G, mas também pode ser notado nos casos das empresas A e B.

Fica bastante claro pelas respostas obtidas que, de modo geral há transparência no relacionamento com a empresa internacional de distribuição, também verificado no caso da empresa E, no relacionamento que esta tem com a empresa internacional proprietária da marca da qual é licenciada. Verifica-se que as empresas com quem as entrevistadas se relacionam, lhes oferecem oportunidades de aprendizagem, quase sempre intencionalmente. Também há receptividade neste relacionamento, ou seja, as empresas entrevistadas em todos os casos, dentro do seu devido contexto, mostraram capacidade para absorver o conhecimento do parceiro.

Em todos os casos verificou-se que as empresas entrevistadas têm capacidade de conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas, o que deve lhes possibilitar a exploração plena das oportunidades abertas.

As alianças (ou coalizões) ainda não são entendidas como um mecanismo final pelo qual as empresas entrevistadas buscam explorar as vantagens de

outros países. Talvez a empresa que chegou mais próximo a este conceito seja a empresa E, na relação referente ao licenciamento da marca. Neste caso, a forma é a licença. Há o reconhecimento desta empresa que esta forma pode apressar o processo de estratégia globalizante. Contudo, convergente com o que foi encontrado na bibliografia, a empresa parece ter entendido que esta aliança pode não ser a solução. A percepção é que se compreende que não é possível ficar na dependência de outra empresa para conhecimentos que são vitais para sua vantagem competitiva no longo prazo.

O risco mais sério das empresas que entendem as coalizões como um mecanismo final para se explorar as vantagens de outros países, mas não estão conscientes dos problemas descritos no parágrafo anterior, é que os esforços para aprimoramento sejam paralisados. Neste sentido a aliança da empresa E para o licenciamento da marca estrangeira, está classificada entre as melhores formas, pois envolve uma linha específica de produto, principalmente, e determinadas atividades da cadeia de valores.

Ainda com relação à empresa E, esta parece não ter se acomodado a esta situação com a empresa estrangeira proprietária da marca, pois está procurando outras parcerias como forma de se inserir internacionalmente.

No tocante à durabilidade da aliança, todos os entrevistados, com a exceção da empresa A que abordou a resposta do ponto de vista tático, tendem a considera-las permanentes. Talvez exista um viés nesta resposta, já que se estava discutindo estratégia, resultado da predisposição de considerar tudo o que é temporário como sendo negativo, valorizando os relacionamentos permanentes. Aqui, é importante que se diga, o temporário está relacionado a conceituar o relacionamento como uma etapa intermediária, passageira, para se atingir um estágio superior, mais avançado de vantagem competitiva. Neste contexto, novamente a empresa E se destaca, pois é que parece ter chegado mais próxima do mesmo.

No tocante aos fatores presentes para que o relacionamento seja considerado uma aliança, o exame do quadro a seguir permite melhor visualização dos resultados obtidos:

Quadro 11 – Classificação do relacionamento com as empresas varejistas

Questão	EMPRESA						
	A	B	C	D	E	F	G
1. Adequou estratégia ao parceiro?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
2. Parceiro é adequado estrategicamente à empresa?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
3. Considera o relacionamento estratégico (E) ou tático (T)?	T	E	T	E	E	E	E
4. Como julga que o varejista entende o relacionamento (E ou T)?	T	E/T	T	E	E	E	T
5. Iniciou relacionamento para resolver problema operacional?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não /Sim	Sim	Não
6. Exame dos riscos	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
7. Exame dos benefícios	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: autor

No caso da empresa E, as respostas se aplicam ao relacionamento com os varejistas franqueados, bem como à empresa licenciadora. No caso dos varejistas franqueados, o relacionamento foi iniciado devido a problemas existentes com o desenho anterior dos canais de distribuição; com relação ao relacionamento com o licenciador, este foi apenas um aproveitamento de uma oportunidade de negócio, não existia naquele momento nenhum problema operacional premente a ser resolvido.

No caso da empresa B, esta julga que o varejista, no seu caso, também entende a aliança como estratégica. Contudo, esta abordagem estratégica seria aplicável somente aos fornecedores que mantêm relacionamento continuado com as empresas. O varejista tenderia a uma abordagem tática com os fornecedores eventuais, o que hoje não é o seu caso.

Apesar das alianças existentes terem evoluído no decorrer das operações, a percepção do autor é que as mesmas não só não são totalmente táticas, como tenderiam a ser, quando já não são, estratégicas. Houve em todos os casos reflexão e planejamento sobre o evento, claro que alinhado ao porte e ao contexto de cada um.

Não parece que as empresas estudadas simplesmente entraram nas alianças com os varejistas (no caso da empresa E também com o licenciador) somente porque o parceiro as abordou com uma proposta. Também, não houve confusão sobre se a aliança é estratégica ou tática. No geral, ainda que em alguns casos faltasse a verbalização precisa para definir a aliança quanto a este aspecto, a percepção é que havia clareza dos entrevistados sobre se a aliança é estratégica ou tática; o mesmo ocorrendo na avaliação de cada um sobre como a outra parte a entende.

Quanto à evolução da aliança, em todos os casos a mesma parece estar evoluindo no sentido de alcançar maior significado estratégico. Talvez uma exceção seja a empresa G, cujo relacionamento com o varejista, para evoluir, depende mais da disposição deste último do que da própria empresa.

O único caso no qual houve incongruência entre a percepção da empresa e do parceiro sobre a aliança ser tática ou estratégica foi na empresa G. Contudo, a empresa revelou estar ciente deste ponto, e, de acordo com as palavras do entrevistado está trabalhando para alterar este estado de coisas.

As palavras do entrevistado indicam que neste caso ocorreu o previsto na bibliografia: existe diferença significativa entre os recursos que cada participante dedica ao projeto, sendo que este aspecto, está afetando as possibilidades de longevidade da aliança da empresa com o varejista no Brasil.

Exceto na aliança entre a empresa E e a empresa estrangeira dona da marca, nos demais casos o tipo de aliança existente é entre fornecedor e comprador, caracterizado como singular na bibliografia devido à desigualdade de poder entre os participantes. Os casos não foram aprofundados o suficiente para avaliar se os fornecedores estão expostos ao problema que ocorre freqüentemente, que é o comprador “falar a língua” da aliança, mas na verdade, desejar nada mais do que um fornecedor de baixo custo, com boa qualidade. O risco nestes casos, é que os fornecedores se vejam como um parceiro completo e terminem desapontados se perceberem que aquilo que os varejistas chamavam de aliança, na verdade se tratava de um mecanismo de compra. O mesmo cenário pode ocorrer ao contrário, com o fornecedor realizando um discurso de mutualidade, que apresenta os benefícios da aliança, quando simplesmente deseja vender mais para o cliente. Apesar do interesse existente em todas as empresas em vender mais, perfeitamente natural, a profundidade a que se chegou também não permitiram colher indicações que caracterizem a ocorrência deste último caso.

Quanto a responder à questão do que seria a aliança de uma perspectiva mais funcional ou mais filosófica, segue abaixo a lista das respostas e percepções obtidas quanto a este ponto:

- As empresas A e C tendem a uma descrição mais funcional e estrutural neste ponto, não inter-relacionando a aliança com a com a filosofia do negócio, bem como sua visão esperança e planos para o futuro.

- A empresa B apesar de possuir o mesmo porte da empresa A, já parece ter uma perspectiva mais filosófica das alianças com os varejistas.
- A empresa D se encaixa no mesmo caso da empresa B.
- O caso da empresa E é bastante interessante, pois a empresa declarou estar à procura de agregar mais valor a seus produtos. A percepção do entrevistador é que esta visão vem de bastante tempo e tem sido competentemente implementada, estando a empresa constantemente desenvolvendo novas maneiras de fazê-lo, sendo o exemplo mais recente o investimento na fábrica de roupas prontas para sua linha de tecidos de alto padrão já mencionada anteriormente neste estudo.
- A empresa F, apesar de ser multinacional e muito bem sucedida, também apresenta uma descrição mais funcional e estrutural do suas alianças, seja com varejistas, seja com fornecedores, em contrapartida a uma abordagem mais filosófica que se poderia esperar de uma empresa multinacional.
- Já a empresa G, apesar de ser da mesma origem, e provavelmente porte – no mundo - da empresa F, mostra uma abordagem mais filosófica, não só das alianças, mas do negócio como um todo. Talvez isto ocorra em virtude da empresa, conforme declarações do entrevistado, estar terminando um processo de reestruturação de suas operações no país, ocorrido nos últimos dois anos.

Quanto aos fatores presentes nos relacionamentos, o quadro a seguir traz uma visão resumida do que se obteve nos casos estudados:

Quadro 12 – Fatores presentes no relacionamento com os parceiros

FATORES	EMPRESA						
	A	B	C	D	E	F	G
a. Estreita ligação operacional		X				X	
b. Genuíno interesse no futuro do parceiro					X		
c. Relacionamento é um evento estratégico, com horizontes de longo prazo				X	X	X	
d. Suporte da alta administração para a aliança existir	X	X	X	X	X	X	X
e. Aliança formada somente pelos níveis intermediários							
f. Estilo gerencial da interação tende a ser altamente coordenativo e colaborativo				X	X	X	
g. Predomina o compartilhamento e a co-determinação					X		

Fonte: autor

Pela visualização do quadro acima, é possível inferir que os relacionamentos da empresa E são os mais próximos de uma aliança, conforme definido na bibliografia. No caso da empresa F, também existe uma tendência a este estado. Nas demais empresas entrevistadas, se há intenção de utilizar o termo aliança para classificar os relacionamentos existentes com as empresas de distribuição, estas seriam as mais simples e básicas de todas as alianças, que seriam relações de negócios informais caracterizadas por ligações operacionais próximas (treinamento cruzado, coordenação no desenvolvimento de produtos, contratos de longo prazo baseados em qualidade, não somente em preço).

Os acordos existentes nas empresas A, B, C, D e E podem ser classificados como acordos OEM, exceto no casos das empresas F e G. Algumas vezes os acordos OEM são alianças estratégicas. A maioria destes acordos inicia

como relações táticas, com contratos de compra que, após alguns anos de trabalho conjunto, o arranjo começa a se transformar, passando de um relacionamento tático para uma aliança estratégica. Em todas as empresas, ocorre a integração nos níveis gerenciais médios e altos. O fato de em todas as empresas que se relacionam com varejistas internacionais, com exceção da empresa G, os parceiros procurarem mais do que preço no relacionamento (na verdade, procuram qualidade, preço, tempos de desenvolvimento, entrega etc.), faz com que possa estar emergindo uma aliança entre as empresas entrevistadas e seus parceiros varejistas internacionais.

No entanto, no aspecto controle dos lucros, a empresa G declarou que o mesmo é controlado pelo comprador. No caso da empresa A, apesar da mesma não ter explicitamente dado esta resposta, de acordo com as respostas do entrevistado, a percepção é que o grau de controle do comprador é maior do que o da empresa neste fator. Também no caso da empresa C, o entrevistado declarou que os compradores, de fato tentam controlar o lucro da empresa fornecedora, tentativas estas sempre rechaçadas pela empresa.

Com relação à divisão dos benefícios, com exceção da empresa G, na qual há um descontentamento grande no relacionamento com o varejista internacional, nos demais casos, ainda que este ponto não tenha sido diretamente indagado, a percepção é que se trata de relações do tipo ganha-ganha, característica presente nas alianças estratégicas.

Quanto às relações com os varejistas internacionais, estas podem ser, de forma resumida, observadas no quadro que segue:

Quadro 13 – Características das relações com os varejistas internacionais

FATORES		EMPRESA						
		A	B	C	D	E	F	G
a. Relacionamento	Parte superior / subordinada a outra			X	X			X
	Sentimento compartilhado de equipe	X	X		X	X	X	
b. Fluxo de informação	Predominantemente unidirecional							X
	Predominantemente Bidirecional	X	X	X	X	X	X	
c. Produto fornecido	Definido por contrato		X		X	X	X	X
	Fluído, sempre mudando.	X		X ¹⁰	X			
d. Decisão	Dominada por uma das partes							X
	Compartilhada, Multidisciplinar, trabalho de equipe.	X	X	X	X	X	X	
e. Objetivo primário	Preço							X
	Qualidade, preço, tempos de desenvolvimento, entrega etc.	X	X	X	X	X	X	
f. Lucro	Controlado pelo comprador			X	X			X
	Controlado por ambas partes e discutido no relacionamento.		X			X	X	

Fonte: autor

¹⁰ Embora, definido por contrato

Comparando as informações do Quadro 1 deste trabalho com o que está exposto no Quadro 13, pode-se inferir com mais precisão através das informações expostas no quadro a seguir se os relacionamentos de cada uma das empresas de confeccionados têxteis tendem para o tático ou para a aliança estratégica:

Empresa A: cinco respostas tendendo para o estratégico.

Empresa B: uma resposta tendendo para o tático e cinco para o estratégico.

Empresa C: duas respostas tendendo para o tático e quatro para o estratégico.

Empresa D: três respostas tendendo para o tático e cinco tendendo para o estratégico.

Empresa E: uma resposta tendendo para o tático e cinco para o estratégico.

Empresa F: uma resposta tendendo para o tático e cinco para o estratégico.

Empresa G: seis respostas tendendo para o tático.

A figura abaixo resume as respostas obtidas neste item junto aos casos estudados e contribui para uma melhor visualização e comparação das mesmas:

Figura 9 – Características das relações com os varejistas internacionais – respostas obtidas

Empresa	Tático					Estratégico				
A										
B										
C										
D										
E										
F										
G										

Fonte: o autor

A diferença no total de respostas obtidas para cada empresa (cinco no caso da empresa A e oito no caso da empresa D) se deve ao fato de, em um caso não se ter conseguido caracterizar o relacionamento da empresa e, em outro caso, a empresa definir de forma diferente relacionamentos distintos.

Portanto, através do exame da figura acima, observa-se que:

- Em todas as empresas, com exceção da empresa G, os relacionamentos com os varejistas têm aspectos de aliança estratégica.
- Nas empresas C e D, ainda que predominem os aspectos estratégicos, há uma emergência mais forte que nos outros casos, dos aspectos táticos.
- No caso da empresa G, o relacionamento com o varejista internacional é totalmente tático.

No caso das empresas A, B, E e F, principalmente, de acordo com o que foi encontrado na bibliografia, há maiores possibilidades de uma aliança estar emergindo.

Quanto ao prazo de duração, os relacionamentos que apresentam as características mais fortes de aliança estratégica são os relacionamentos das empresas D, E e F. No caso da empresa E, no seu relacionamento com a empresa estrangeira proprietária da marca, as características de uma aliança estratégica emergem ainda com mais força do que na relação com os varejistas franqueados. Na empresa D, não se pode ainda dizer que exista uma aliança estratégica totalmente desenvolvida, mas certamente existe muito mais do que um relacionamento tático com o varejista internacional.

Ainda quanto ao prazo de duração, os relacionamentos das empresas A, B e G, podem ser caracterizados, neste ponto, como relacionamentos táticos.

Quanto ao sentimento predominante no relacionamento, na empresa D as duas situações são possíveis dependendo do varejista. Portanto, neste caso, nos varejistas em que predomina o sentimento que há uma parte superior ou subordinada a outra, o relacionamento tenderia mais para o tático. Em contrapartida, nos varejistas onde o sentimento é de compartilhamento, equipe, haveria a tendência à existência de uma aliança estratégica.

Na empresa G, a despeito da insatisfação da empresa fornecedora com esta situação, a característica do relacionamento delineia um relacionamento tático, consistente com as demais respostas e observações obtidas durante o estudo deste caso.

Nas demais empresas (A,B, E e F), o relacionamento tem características de uma aliança estratégica.

Quanto ao fluxo de informação, aqui também emergem as características de aliança estratégica, pois com exceção da empresa G que somente tem acesso às vendas dos seus produtos, caracterizando portanto o fluxo de informação como unidirecional; as demais empresas caracterizam o fluxo de informação como bidirecional.

Com relação ao nível de formalização das relações, com exceção da empresa D, na qual as duas situações são possíveis, o mais comum é que as relações comerciais sejam definidas por contrato, situação encontrada nos casos das empresas A, E, F e G. De acordo com a teoria encontrada sobre o assunto, este seria um sinal de relacionamento tático. Curiosamente, a empresa A, cujo relacionamento com os varejistas internacionais parece tender mais para o tático, afirma ter um relacionamento fluido, sempre mudando com estes. Esta característica, de acordo com as obras consultadas, levaria o relacionamento mais na direção de uma aliança estratégica. Neste fator, acreditamos que as respostas obtidas podem não indicar com clareza o perfil do relacionamento existente.

Em todos os casos, no fator controle, encontrou-se características de uma aliança estratégica, já que as palavras “multidisciplinar” e “trabalho de equipe” foram escolhidas para definir esta dimensão do relacionamento. A exceção aqui também é a empresa G.

Quanto ao objetivo primário do relacionamento, em todos os casos, à exceção da empresa G, verificou-se que o mesmo é qualidade, preço e tempos de entrega, perfil de alianças estratégicas. Novamente, a exceção é a empresa G. Também estas respostas indicam características de uma aliança estratégica entre as empresas de confeccionados e seus parceiros.

Com relação ao lucro, as respostas obtidas junto à empresa A não permitem classificá-la em nenhuma das duas possibilidades. A empresa E, neste ponto afirmou que o mesmo é mutuamente controlado. Esta situação pode realmente ocorrer no caso do relacionamento com a empresa estrangeira detentora da marca licenciada. No entanto, no caso do relacionamento com a rede de lojas franquizadas, ainda que este ponto não tenha sido explicitado pela empresa entrevistada, todas as indicações dão conta que esta controla os lucros dos seus franqueados. As empresas D e G declararam que o lucro é controlado pelo comprador, ainda que a primeira tenha afirmado que esta é uma tentativa muitas vezes frustrada, não restou dúvida que, se possível, o comprador irá fazê-lo. As empresas B e F declararam que o lucro é mutuamente controlado. No caso da empresa F, se poderia especular se não há um relacionamento com seus franqueados que se assemelha ao que ocorre na empresa E. Esta dúvida se coloca em virtude do entrevistado ter afirmado que a empresa é bastante rígida com seus franqueados quanto a se praticar os preços ao consumidor da tabela proposta.

O quadro abaixo é conclusivo quanto à classificação das relações das empresas entrevistadas com seus parceiros:

Figura 10 – Relações táticas de OEM x Alianças estratégicas

Fonte: Adaptado de Lynch (1993:26). Informações dos casos estudados incluídos pelo autor.

Através do quadro acima se verifica visualmente que os relacionamentos tendem a alianças estratégicas. Em alguns fatores pode-se indagar se o meio ambiente brasileiro não poderia estar distorcendo a percepção do entrevistado. É provável que sim, ainda que seja muito difícil se fazer afirmações conclusivas sobre fatores que, a exemplo dos listados no quadro, contenham alto grau de subjetividade.

No tocante ao comércio de habilidades e tecnologias que acompanham o comércio de produtos, este parece existir em todas as empresas entrevistadas, com exceção da empresa G. Em algumas empresas o fenômeno ocorre mais acentuadamente, caso da empresa E no seu relacionamento com a empresa estrangeira detentora da marca licenciada. Em outros, caso da empresa A, não existe consciência e até alguma resistência para se admitir que este comércio ocorre. Talvez, nas demais empresas, o comércio de habilidades seja predominante em relação ao comércio de tecnologias, havendo uma percepção deste fenômeno ocorrer mais fortemente na empresa C, talvez devido as suas características, talvez devido a uma melhor estruturação da resposta pelo entrevistado.

Com relação às características existentes para que seja caracterizada uma aliança, a terceira delas, relativa à contribuição contínua em uma ou mais áreas estratégicas, esta fica bem destacada no relacionamento da empresa E com a empresa que lhe licencia a marca. De acordo com as respostas do entrevistado, esta contribuição não se daria só no campo da tecnologia fabril, mas em outros, como por exemplo, treinamento de funcionários e exposição de produtos. O fato de haver no momento uma revisão dos conceitos de exposição nos pontos de venda, envolvendo reforma de lojas e lançamento de novas e diferenciadas linhas de produtos, emblematiza o caráter permanente da contribuição da parceira.

A figura a seguir permite que a localização dos casos estudados no espectro estratégico:

Figura 11 – Localização dos casos estudados no espectro estratégico

Fonte: Lynch (1993:30). Informações relativas aos casos incluídas pelo autor.

A empresa E consta duas vezes da figura (licenciamento e franquia) em virtude de seu relacionamento com a empresa estrangeira licenciadora e com os varejistas franqueados, respectivamente.

Todas as empresas têm alianças estratégicas com seus fornecedores. Talvez a empresa D tenha, dentro de aliança estratégica, um grau ainda mais forte da mesma com seu fornecedor terceirizado de estamparia localizada, pois este opera dentro da sua nova unidade industrial fora do estado de São Paulo.

Confirmou-se na pesquisa o fato de que nos relacionamentos do tipo OEM, licenciamento e franquias, o controle tende a ser colaborativo e o estilo de gestão predominante, a coordenação. Os problemas enfrentados pela empresa G com o varejista internacional a quem fornece, talvez possam ser explicados pela característica do relacionamento proposto pelo varejista, classificado em fornecedores, tendendo a um estilo de gestão mais formal.

Na seqüência localizamos as empresas e os relacionamentos na pirâmide das alianças, que nos permite fazer algumas inferências quanto ao risco envolvido, utilização de recursos humanos e custo:

Figura 12 – Localização dos casos estudados na pirâmide das alianças

Fonte: SEGIL (1996:16). Informações relativas aos casos incluídas pelo autor.

Primeiro, cabe notar que os relacionamentos de todas as empresas pesquisadas, exceção da empresa E, estão mais próximos do baixo risco, uso mínimo de recursos humanos e baixo custo, do que do oposto, situado no topo da figura.

Portanto, o relacionamento que a empresa G tem com o varejista internacional, pode ser classificado, como sendo de baixo risco, uso mínimo de recursos humanos e baixo custo. É interessante notar, contudo, que a empresa, previamente a seu ingresso neste relacionamento, tinha receio do mesmo, talvez pelo impacto que causaria junto a seu principal canal de distribuição, as lojas franquizadas exclusivas (LFE). Este risco, provavelmente devido aos cuidados que a empresa adotou, não se

materializou. Também é interessante notar que, apesar do mesmo ser classificado como sendo de baixo custo na bibliografia, a empresa reclama que o resultado operacional do mesmo não é satisfatório, sendo que as palavras do entrevistado sugerem que o mesmo pode ser negativo. Também o uso mínimo de recursos humanos pode não estar ocorrendo neste caso, visto que há uma executiva de conta de bom nível destacada para atender o varejista internacional.

No caso da empresa E, apesar da bibliografia falar em risco médio para transferência de tecnologia, na verdade seria a licenciadora o parceiro mais sujeito a risco no relacionamento entre as duas empresas. A percepção do autor durante a entrevista, é que, atualmente, a empresa licenciada já dominou a tecnologia.

Poderia-se falar em transferência de tecnologia também nos casos em que os varejistas internacionais transferem tecnologia obtida mundialmente a seus fornecedores de confeccionados. O risco estaria em, estes fornecedores, visto que também vendem para as empresas varejistas brasileiras, transferirem parte ou toda esta tecnologia, diluindo eventuais vantagens dos varejistas estrangeiros. O mesmo poderia ocorrer no relacionamento entre os fornecedores de confeccionados e seus sub-contratados, que dominando a tecnologia envolvida na produção de itens para os varejistas estrangeiros, poderiam se tornar concorrentes das empresas que os contratam.

Não emergiu em nenhum dos casos estudados, a intenção de migrar para níveis superiores da pirâmide, com relacionamento mais intenso e pesquisa e desenvolvimento conjuntos.

Quanto aos tempos envolvidos na criação das alianças, verificou-se que os tempos envolvidos são, de fato bastante longos. Nenhuma empresa pesquisada tem menos de cinco anos de relacionamento com os varejistas.

Talvez, as empresas sigam intuitivamente, o conselho encontrado na bibliografia, de não apressar o processo. Este tempo, lento, talvez seja responsável, em parte, pelas aparentemente boas relações existentes entre as empresas de confeccionados e os varejistas.

1. Com relação às possibilidades de ligações entre empresas, o exame da figura exposta na seqüência, permite que se visualize onde se localizam, em relação aos conceitos expostos na bibliografia os casos estudados:

Figura 11 – Distribuição dos casos estudados nas possibilidades de ligações entre empresas

Fonte: Adaptado de Yoshino e Rangan (1995:8). Informações dos casos estudados incluídas pelo autor.

Ficou bem claro nas entrevistas realizadas nas empresas A, B, C e D, o conceito de que o negócio é cooperação quando o objetivo é criar o bolo e concorrência quando chega a hora de dividi-lo. Nos casos das empresas A, C e D, ficou explícito este estado de guerra e paz.

Quanto à tipologia das alianças, os relacionamentos existentes nos casos das empresas A, B, C, D, E, F e G, são as chamadas alianças pró-competitivas nas quais o risco é baixo, bem como a interação organizacional.

O relacionamento da empresa E com seu licenciador estrangeiro já é classificado, de acordo com a mesma tipologia, de aliança não-competitiva, na qual o nível de interação é alto e os universos competitivos se encontram apenas ocasionalmente. De fato, a interação da empresa E com a empresa estrangeira proprietária da marca, parece ser bastante grande; conforme já mencionado anteriormente, pelo menos quatro visitas por ano (duas de cada lado), envolvendo os altos níveis da organização.

A aliança estratégica da empresa E com o licenciador está bastante bem caracterizada como dominante, na qual a empresa estrangeira exerce o papel principal e a empresa brasileira seria apenas um participante aqui no Brasil. Neste caso, a empresa estrangeira domina a aliança por ter uma vantagem sustentada ao possuir tecnologia e marca fortes.

A empresa D, na sua relação com seu fornecedor sub-contratado de estampa localizada, também exerce o papel principal. O mesmo se pode afirmar com relação às empresas A, B, C, D e G nos seus relacionamentos

com os varejistas internacionais, estes dominam no relacionamento por uma vantagem na cadeia de valor: tem marca forte, com as empresas de confeccionados lhes fornecendo produtos que são comercializados com suas respectivas marcas próprias. As empresas E, F e G, nos seus relacionamentos com os franqueados, também exercem um papel principal, caracterizando uma aliança estratégica dominante. O quadro a seguir permite visualizar estas alianças estratégicas dominantes:

Quadro 14 – Alianças estratégicas dominantes

EMPRESA	RELACIONAMENTO	DOMINANTE
E	Licenciador	Licenciador
D	Sub-contratado de estampa localizada	Empresa D
A, B, C, D e G	Varejistas internacionais (VI)	VI
E, F e G	Lojas franqueadas exclusivas (LFE)	Empresas E, F e G.

Fonte: autor

É possível que as empresas estudadas estejam em uma primeira fase em direção à globalização, obtendo, como as próprias admitem, vantagens de escala através do uso extensivo de acordos de fabricação em sistema OEM. A única empresa que só admite parcialmente as vantagens de escala é a empresa E, contudo, é a empresa que parece mais avançada no sentido de se movimentar na direção do mercado oferecendo suas próprias marcas, usando a vantagem da escala para obtenção do escopo. Contudo a aliança estratégica da empresa E com seu licenciador, não pode ser classificada nem de informal e nem de temporária, podendo ser parcial no aspecto que

não engloba toda a linha de produtos da empresa brasileira, apesar de compreender inúmeras atividades da cadeia de valor. Neste caso, pode-se dizer que a aliança estratégica está sendo utilizada como um meio para alcançar fins.

O caso mais claro no qual a aliança estratégica parece ter partido da estratégia da empresa é também a empresa E. A estratégia, no caso, conforme foi explicitado pelo entrevistado é aumentar o valor adicionado dos produtos vendidos pela empresa. O mesmo pode-se dizer das empresas F e G.

Nos demais casos, as empresas parecem ter entrado nas alianças para remediar problemas operacionais imediatos. Contudo, pelo menos em parte as questões estratégicas parecem ter sido examinadas, bem como projetados os riscos e benefícios, evidentemente dentro do contexto e possibilidades de cada uma das empresas. Talvez, isto possa explicar o sucesso das empresas nas suas respectivas alianças até o momento. Um outro aspecto a destacar nestas alianças, é a longa duração das mesmas.

Não há dúvida que as empresas A, B, D e E, domésticas, estão aprendendo a utilizar a competência de outras empresas para competir mais efetivamente. Há consciência por parte dos entrevistados nestas empresas, pelo menos da enorme maioria deles, que isto é realmente necessário.

4.3.2.1 Comparação com casos encontrados na revisão da literatura

Os entrevistados nas empresas domésticas pareceram estar bem conscientes da necessidade de manter opções estratégicas, lição que o fundador da Nike aprendeu na prática.

Tanto as empresas domésticas como as multinacionais, estão construindo uma série de alianças em torno de si. As empresas multinacionais, bem

como as empresas D e E, parecem ter organizado uma rede extensiva de varejistas para distribuir seus produtos.

As empresas F e G, multinacionais, operam no mesmo modelo da Nike, Benetton e também da Zara, em que pese o modelo de negócio desta última ser distinto, pois opera diretamente os pontos de venda. Todas estas empresas mantêm para si as funções críticas de desenvolvimento de produtos e marketing.

4.3.3 Quanto a resultados em outros países

O entrevistado na empresa D comentou que a principal ameaça em têxteis hoje não é da China. Este comentário pode ser interpretado como uma consciência que nem sempre mão-de-obra de baixo custo é garantia de sucesso neste setor. O mesmo comentário foi feito em relação aos tecidos e fios pelo entrevistado na empresa B. O fato dos produtores nacionais, nos dois casos, privilegiarem preço baixo para atender à demanda do mercado interno, seria um obstáculo para sua empresa atender ao padrão de qualidade exigido pelos varejistas internacionais nas suas operações nos países desenvolvidos. O entrevistado citou o exemplo da Coréia, que tem têxteis de qualidade a preços competitivos e atualmente não pode mais ser citado como exemplo de país com mão-de-obra de baixo custo. De fato, na bibliografia consultada, países como a Suíça – participação relevante no mercado mundial em fios texturados e alguns têxteis – e a Itália, cuja relevante participação em uma ampla variedade de categorias de têxteis e confeccionados é notória, não tem a vantagem da mão-de-obra de baixo custo.

De acordo com a bibliografia e de forma a enfatizar o ponto levantado pela empresa B, os agrupamentos, no caso da Itália desempenham importante papel na vantagem competitiva que este país tem em produtos finais como roupas.

O fato da cidade de São Paulo ser o exemplo mais notório no Brasil de miscigenação étnica e cultural, refletido na origem geo-étnica dos entrevistados e/ou dos controladores das empresas estudadas, pode, a exemplo da Suíça, que é também uma mistura de várias culturas, dar visão excepcional da evolução das necessidades de produtos. Esta diversidade cultural, que segundo a bibliografia consultada, poderia explicar, em parte a amplitude incomum da vantagem da indústria suíça, pode trazer o mesmo benefício para as empresas de confeccionados têxteis do Brasil, em especial as que, a exemplo dos casos estudados, tem sua sede na região metropolitana de São Paulo.

A concentração das sedes administrativas das empresas têxteis, no caso em São Paulo, também converge com uma característica observada na Itália. Outro ponto convergente com o caso italiano, e que foi observado aqui, é a habilidade, já notória do brasileiro para a adaptação e a improvisação, certamente já absorvida pelas empresas entrevistadas qualquer que tenha seja a origem dos seus fundadores.

Um outro aspecto convergente com a Itália é a intensa rivalidade interna. No caso das empresas A, B e C, não surpreende que estas estejam entre as que despontam como fornecedoras das varejistas internacionais. Uma visita aos bairros do Brás e do Bom Retiro, irá ilustrar com clareza quão intensa é a rivalidade existente entre as empresas naquela região.

Na fase de observação para levantamento das empresas nos pontos de venda, verificou-se que há muitos fornecedores do estado de Santa Catarina, localizado na região sul do Brasil, com produtos presentes. Aqueles que já tiveram oportunidade de visitar empresas de confeccionados no estado, sabem que lá existem casos em que a rivalidade entre as empresas é tão intensa que atravessa gerações.

Nas empresas A, B, C e D, nas quais foi entrevistado o fundador, ou, no caso das empresas C e D, um descendente dele, notou-se o alto nível de motivação existente.

Não há nenhuma dúvida que a entrada dos varejistas internacionais, principalmente C&A, JC Penney e Zara, contribuiu para tornar a demanda mais sofisticada. O mesmo se pode afirmar nos casos do Carrefour e Wal Mart, se entendermos sofisticação como maior nível de exigência. Embora existam reclamações por parte de dois fornecedores quanto a duas destas empresas, este fato não invalida as conclusões apresentadas neste parágrafo.

Não se pode afirmar que os fornecedores de confeccionados têxteis são dependentes de desvalorizações, subsídios generalizados e deformações comerciais. É importante notar que, apesar da valorização da moeda local nos últimos doze meses, as empresas que já exportam ou que pretendem exportar nem passaram perto de mencionar a cotação da moeda como obstáculo, exceção da empresa C, que mencionou que gostaria que a moeda brasileira estivesse mais desvalorizada frente ao dólar. Quanto aos subsídios e deformações comerciais, é notório que estes já não estão presentes no Brasil há alguns anos.

Com relação aos baixos salários, apesar de não ter havido nenhuma menção a este fator como vantagem competitiva, também é notório que, para o setor têxtil, em especial para os confeccionados, a mesma está presente.

Pode-se especular que, a exemplo do caso italiano, uma força das empresas de confeccionados da região metropolitana de São Paulo sejam as condições da demanda, sabidamente sofisticada em termos de Brasil. É curioso notar que a exemplo da Itália, a empresa D, apesar de se empenhar na venda através dos varejistas internacionais, somente tem 30% da sua

venda através deste canal. Aqui de novo, se poderia especular que os varejistas menores e mais especializados que distribuem 70% dos produtos da empresa, não só na região metropolitana de São Paulo, mas em todo Brasil, poderiam estar representando o papel do comprador intermediário extremamente conhecedor e exigente para os produtos em questão.

Neste ponto a empresa C mencionou a preferência pelos varejistas médios, contudo não ficou claro se esta declaração se deve à empresa ter maior nível de conforto vendendo para este perfil de cliente, sendo os mesmos menos exigentes com seus fornecedores ou se a preferência se deve ao fato deste grupo de varejistas trabalhar com padrões mais elevados.

A empresa A também revelou preferência em trabalhar com um varejista brasileiro de grande porte. Da mesma forma que no caso da empresa C, não foi possível esclarecer a que se deve esta preferência.

Um ponto sobre o qual não resta dúvida é a proximidade entre as empresas de confeccionados e a interação próxima existente entre as empresas de confeccionados e os varejistas. Apesar da diferença cultural e de porte existente, as empresas A, B e D são muito próximas dos varejistas. No caso da empresa G, se observou o contrário, apesar da coincidência na origem, e das duas empresas – de confeccionados e varejista internacional – serem de grande porte no mundo nos seus respectivos setores, não parece haver interação próxima, motivo de queixas da empresa G. O quadro a seguir ilustra com clareza este ponto:

Quadro 15 – Nível da interação com o varejista

Empresa	Formato operacional do varejista	Origem do varejista	Nível da interação
A	Loja de departamento	EUA	Próxima
A	Loja de departamento	Europa	Próxima
A	Hipermercado	Europa	Próxima
B	Loja de departamento	EUA	Próxima
B	Loja de departamento	Europa	Próxima
C	Loja de departamento	EUA	Próxima
C	Hipermercado	EUA	Próxima
D	Hipermercado	Europa	Próxima
E	Loja franqueada exclusiva (LFE)	Brasil	Próxima
F	LFE	Brasil	Próxima
G	Hipermercado	EUA	Distante

Fonte: autor

Outra convergência com o caso italiano, diz respeito ao investimento direto no exterior. Em todas as empresas estudadas, exceção obviamente feita às multinacionais, nem se passou perto de se considerar esta ação. Curioso que isto ocorre mesmo no caso de empresas maiores, para os padrões brasileiros, como as empresas D e E. Os entrevistados nas empresas A, B, C, D e E pretendem, no momento conquistar posições no exterior somente através das exportações.

Os casos das empresas D e E, reproduzem o que ocorre em muitos países, a exemplo também da Coréia, mencionada na bibliografia, onde há um agrupamento, com muitas das empresas de roupas e têxteis estando ligadas.

O caso da empresa C retrata o fato ocorrido com muitas empresas da região do Brás e do Bom Retiro, pólos confeccionistas da cidade de São Paulo, que

anteriormente à década de 1990 operavam com alto nível de integração vertical. Com a abertura do mercado brasileiro às importações, muitas destas empresas encerraram atividades ou, no mínimo, a exemplo do que ocorreu com a empresa C, redirecionaram suas atividades de forma a focar em uma das atividades, ficando assim mais competitivas.

As empresas brasileiras A, B, C, D e E, divergem das empresas coreanas, mas se comportam de forma semelhante às empresas de Taiwan e Hong Kong, que também são orientadas a produzir para terceiros. Contudo há um aspecto convergente entre as empresas coreanas e algumas das empresas estudadas, especificamente a alta disposição de correr riscos, atitude observada, sobretudo na empresa A.

Curiosamente, na empresa B, apesar da origem coreana do seu fundador, foi percebida uma atitude bastante cautelosa quanto a assumir riscos. O mesmo ocorre na empresa C.

Com relação à saturação do mercado interno, a percepção dos respondentes, em especial as empresas brasileiras, com a possível exceção das empresas C e E, é que o mesmo ainda tem espaço para crescer. No caso da empresa E, a afirmação guarda relação com a marca licenciada. Restaram dúvidas quanto a este ponto na empresa C, a empresa pode estar planejando exportações devido a interpretar como pequenas suas possibilidades de crescimento no mercado brasileiro. Esta empresa foi a única que mencionou capacidade ociosa recente.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações finais

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de, em se considerando a importância do tema competitividade internacional no debate acadêmico e empresarial no Brasil, estudar o assunto no setor têxtil, através do exame das interações na cadeia produtiva do mesmo.

Partiu-se de uma revisão teórica sobre o tema em estudo, que reuniu os conceitos consagrados sobre o mesmo e serviu de orientação e contraponto para a realização da pesquisa junto a uma amostra de sete empresas de confeccionados. Estas empresas foram selecionadas após investigação criteriosa nos pontos de vendas dos varejistas internacionais escolhidos e com elas se realizou uma pesquisa qualitativa baseada no estudo de múltiplos casos.

Como objetivos secundários deste trabalho: (1) verificar como a internacionalização do setor de distribuição varejista está influenciando a competitividade internacional das empresas fornecedoras de confeccionados têxteis; (2) construir uma explicação geral, que possa ser utilizada em cada um dos casos estudados; (3) contribuir para o aperfeiçoamento da capacidade de competir internacionalmente do setor de confeccionados têxteis. Dentre os fatos que a pesquisa traz, relacionados a estes objetivos, destacam-se:

(1)

- Somente a empresa E tem feito esforços no sentido de criar marcas internacionais, mas mesmo assim, estes esforços não têm ainda como foco a operação de confeccionados, mas sim as exportações de fios e tecidos.
- As empresas D e E tem feito esforços no sentido de estabelecer canais internacionais sobre os quais tem maior controle.
- A rede de relacionamentos pode ter desempenhado papel fundamental para o sucesso competitivo em muitas das empresas estudadas. Contudo, ainda é raro que a cooperação seja total e formalmente desenvolvida, pois a mesma só foi verificada nas empresas D e F.
- A empresa E (licenciamento da marca) foi a que chegou mais próximo de entender o conceito de que as alianças (ou coalizões) podem ser um mecanismo final pelo qual se busca explorar as vantagens de outros países. Contudo, convergente com o que foi encontrado na bibliografia, a empresa parece ter entendido que esta aliança pode não ser a solução. A percepção do autor é que se compreende no caso estudado que não é possível ficar na dependência de outra empresa para conhecimentos que são vitais para sua vantagem competitiva no longo prazo.
- O caso mais claro no qual a aliança estratégica parece ter partido da estratégia da empresa é também a empresa E. A estratégia, no caso, conforme foi explicitado pelo entrevistado é aumentar o valor adicionado dos produtos vendidos pela empresa. O mesmo pode-se dizer das empresas F e G (multinacionais).

– O entrevistado na empresa D comentou que a principal ameaça em têxteis hoje não é da China. No contexto em que foi feito, este comentário pode ser interpretado como uma consciência que nem sempre mão-de-obra de baixo custo é garantia de sucesso neste setor.

– A empresa B fez um comentário importante em relação aos tecidos e fios. O fato dos produtores nacionais, nos dois casos, privilegiarem preço baixo para atender à demanda do mercado interno, seria um obstáculo para sua empresa atender ao padrão de qualidade exigido pelos varejistas internacionais nas suas operações nos países desenvolvidos. O entrevistado citou o exemplo da Coreia, que tem têxteis de qualidade a preços competitivos e atualmente não pode mais ser citado como exemplo de país com mão-de-obra de baixo custo.

(2) As empresas pesquisadas:

- Tem atuação predominantemente no nível tático.
- São impulsionadas por suas táticas de curto prazo ou necessidades operacionais.
- Não buscam a lucratividade através da proteção governamental.
- Não estão procurando obter posição de mercado através do investimento abaixo dos padrões mínimos necessários.
- Não se evita segmentos globais do setor.
- Planejam ou já fazem vendas no mercado mundial e não somente no mercado interno.
- Ainda não vêem as vendas internacionais como fundamentais para a estratégia.
- Não se pensou seriamente sobre a possibilidade de localização de atividades em outros países.

- Há notáveis vínculos de interdependência econômica entre as empresas, tanto no âmbito produtivo como no âmbito comercial, mediante a realização de alianças estratégicas e outras formas de *networking*.
- Todas as empresas nacionais estão percorrendo a rota que dá acesso aos mercados avançados; pois algumas vezes a única maneira de iniciar é pela sub-contratação ou vendas com a marca própria de outra empresa.
- A última etapa na estratégia de internacionalização das empresas é a globalização das estratégias competitivas, que no caso dos fornecedores de confeccionados têxteis do Brasil, parece estar no seu início.
- A cooperação entre empresas se confirmou como algo central em todas as empresas, apesar de não haver observado conexão completa entre este ponto e a estratégia competitiva internacional.
- Os arranjos cooperativos são importantes para as empresas pesquisadas ganharem acesso a mercados e a novas tecnologias.
- A maior parte das empresas entrevistadas entende a aliança estratégica como algo que aumenta o poder de competição da organização.
- A rede de relacionamentos pode ter desempenhado papel fundamental para o sucesso competitivo em muitas das empresas estudadas.
- De modo geral há transparência no relacionamento com a empresa internacional de distribuição.
- As varejistas internacionais oferecem oportunidades de aprendizagem, quase sempre intencionalmente. Há receptividade neste relacionamento.
- Há capacidade de conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas.
- As alianças (ou coalizões) ainda não são entendidas como um mecanismo final pelo qual se busca explorar as vantagens de outros países.
- Houve reflexão e planejamento sobre a aliança previamente ao ingresso da empresa na mesma.
- Não há confusão sobre se a aliança é estratégica ou tática.

- A aliança parece estar evoluindo no sentido de alcançar maior significado estratégico.
- À exceção das empresas E e F, se há intenção de utilizar o termo aliança para classificar os relacionamentos existentes com as empresas de distribuição, estas seriam as mais simples e básicas de todas as alianças.
- As relações com os varejistas internacionais parecem ser do tipo ganha-ganha, característica presente nas alianças estratégicas.
- Ocorre o comércio de habilidades e tecnologias que acompanham o comércio de produtos.
- Todas as empresas têm alianças estratégicas com seus fornecedores.
- Os relacionamentos estão mais próximos do baixo risco, uso mínimo de recursos humanos e baixo custo.
- Não emergiu, em nenhum caso estudado, a intenção de migrar para níveis superiores da pirâmide, onde há risco e custos mais altos e utilização mais intensa de recursos humanos.
- Os tempos envolvidos na criação das alianças são bastante longos.
- As empresas domésticas estão aprendendo a utilizar a competência de outras empresas para competir mais efetivamente. Estas pareceram bem conscientes da necessidade de manter opções estratégicas.
- Todas as empresas estão construindo uma série de alianças em torno de si.
- Nas empresas brasileiras notou-se o alto nível de motivação existente.
- Não resta dúvida que a entrada dos varejistas internacionais contribuiu para tornar a demanda mais sofisticada.
- Nota-se proximidade na interação entre as empresas de confeccionados e os varejistas.
- As empresas brasileiras são orientadas a produzir com a marca de terceiros.

- Com a notável exceção da empresa C, não há percepção de saturação do mercado interno. Entende-se que ainda há espaço para crescer para crescimento.

Como melhor maneira de atender ao item (3) contribuir para o aperfeiçoamento da capacidade de competir internacionalmente do setor de confeccionados têxteis, e de forma a sintetizar os resultados da pesquisa, apresenta-se na seqüência um quadro com algumas recomendações para as empresas entrevistadas.

Cabe ressaltar que a viabilidade de se implementar estas recomendações depende de considerações de ordem financeira e das prioridades de ação de cada uma das empresas. Não se obteve acesso a tais informações, visto não serem objeto deste estudo.

No quadro 16, exibido a seguir, os destaques assinalados com “X” representam os aspectos de cada uma das empresas de origem brasileira, aos quais recomenda-se uma atenção especial, visando a um aperfeiçoamento da sua capacidade de competir internacionalmente.

Quadro 16 – Recomendações a cada empresa visando o aperfeiçoamento da capacidade de competir internacionalmente

RECOMENDAÇÃO	EMPRESA				
	A	B	C	D	E
1. Seguir o caminho do competidor global, semelhante à Coréia.	X	X	X	X	X
2. Ter como meta estratégica comercializar onde for possível, em todo mundo.	X	X	X	X	X
3. Atenção ao desempenho no mercado mundial.	X	X	X	X	X
4. Abastecimento no exterior de produtos e componentes menos sofisticados	X	X	X	X	X
5. Identificar e prestar serviços locais a compradores que também possa servir no exterior.	X	X	X	X	X
6. Utilizar a competência de outras empresas ao redor do mundo para competir mais efetivamente	X	X	X	X	X
7. Aproveitar a diversidade cultural existente na região metropolitana de São Paulo.	X	X	X	X	X
8. Procurar depender menos da vantagem competitiva baseada na mão-de-obra de baixo custo.	X	X	X	X	X
9. Não fixar a estratégia empresarial apenas como uma reação aos problemas do momento.	X	X	X	X	X
10. Continuar procurando se estabelecer na concorrência global.	X	X	X	X	X
11. Tratar as vendas internacionais como fundamentais para a estratégia.	X	X	X	X	X
12. Pensar seriamente na possibilidade de localizar atividades em outros países.	X	X	X	X	X
13. Manter opções estratégicas	X	X	X	X	X
14. Procurar influenciar a competitividade de outros níveis da cadeia têxtil.	X	X	X	X	X
15. Não utilizar o alto custo do capital local e outras eventuais deficiências do país como desculpa na competição global	X	X	X	X	X
16. Esforço para criar marcas internacionais	X	X	X	X	
17. Pensar cooperação entre empresas como uma estratégia competitiva internacional.	X	X	X	X	
18. Pensar nas alianças a partir da estratégia da empresa.	X	X	X	X	
19. Entender as alianças como meio de explorar as vantagens de outros países	X	X	X	X	
20. Não entender a aliança como solução.	X	X	X	X	
21. Não ficar na dependência de outra empresa para conhecimentos que são vitais para sua vantagem competitiva no longo prazo.	X	X	X	X	
22. Apostar na cooperação entre empresas total e formalmente desenvolvida para o sucesso competitivo.	X	X	X		
23. Esforço para estabelecer canais internacionais sobre os quais tem maior controle.	X	X	X		
24. Estar consciente que mão-de-obra de baixo custo nem sempre é garantia de sucesso neste setor.	X		X		

Fonte: o autor

5.2 Limitações do estudo

Como em qualquer trabalho de pesquisa, o presente estudo se reveste de limitações de ordem teórica e metodológica.

De ordem teórica, pode-se considerar como fator limitante o fato deste trabalho não esgotar todas as variáveis pertinentes ao tema estudado, devido à amplitude e complexidade do assunto competitividade internacional. Apesar desta limitação, ambicionou-se compreender os elementos mais relevantes no contexto onde o estudo se insere.

Quanto às limitações de ordem metodológica, as restrições existentes no método de estudo de múltiplos casos impossibilitam a generalização dos resultados para empresas do mesmo setor e de outras regiões do Brasil. Há também, neste último aspecto, limitações na definição da população no aspecto geográfico, pois o estudo restringiu-se a empresas cuja sede administrativa está localizada na região metropolitana de São Paulo.

Um outro aspecto que poderia ser considerado como fator limitante é a possibilidade de que alguns dos temas abordados durante as entrevistas terem sido tratados de forma dissimulada pelos executivos das empresas selecionadas para o estudo; neste caso, as respostas obtidas podem não corresponder à realidade existente nas empresas.

Da mesma forma, este estudo não pode ser considerado um modelo referencial completo, uma vez que a pesquisa de campo foi desenvolvida tomando-se como base, integrantes da população de empresas de confeccionados têxteis, não tendo sido investigados outros níveis da cadeia têxtil, bem como entrevistados os varejistas internacionais e clientes finais das empresas aqui no Brasil e também no exterior.

5.3 Contribuições e sugestões para estudos futuros

O setor têxtil, especificamente os confeccionados, é bastante dinâmico, tendo experimentado durante a década de 1990, enormes alterações com impactos muitas vezes dramáticos nas empresas. As razões destas alterações são inúmeras, entre as notórias pode-se citar a abertura do mercado brasileiro às importações e à emergência da China como o grande produtor de manufaturados de baixo custo do mundo.

Por seu caráter dinâmico, o setor apresenta muitas oportunidades e caminhos para pesquisas futuras; neste sentido, este estudo teve como objetivo contribuir para o aprofundamento da teoria sobre competitividade internacional e o processo de cooperação entre empresas com sua aplicação em um segmento do setor têxtil. Portanto, acredita-se que uma contribuição importante deste trabalho é a base de dados que pode ser utilizada em pesquisas futuras.

Uma outra contribuição que se acredita importante é a revisão do referencial teórico consagrado sobre o tema, aplicando-o em um segmento do setor têxtil com grande número de pequenas e médias empresas brasileiras, que poderão se beneficiar dos levantamentos e conclusões deste estudo.

Crê-se também que não seria demais pensar em uma utilização das informações aqui reunidas por associações de classe e órgãos públicos interessados em estimular a competitividade internacional das empresas que o compõem ou que operam na sua área de influência.

Uma das alternativas de ampliação deste estudo, poderia ser a realização de pesquisa junto a fornecedores do pólo confeccionista de Santa Catarina, a fim de se tecerem comparações com os resultados aqui obtidos. Cabe lembrar que

na fase de observação dos pontos de venda dos varejistas internacionais (Etapa 2), verificou-se forte presença de fornecedores deste estado nos pontos de venda visitados.

Também se poderia eleger outros setores nos quais houve ingresso de empresas internacionais nos últimos anos e desenvolver estudo semelhante a fim de verificar os impactos na competitividade internacional das empresas fornecedoras.

Uma outra hipótese que poderia ser interessante é a identificação de setores, no Brasil, que deverão nos próximos anos receber empresas estrangeiras. Pode-se verificar quais os pontos de convergência com as características do setor de confeccionados têxteis, de forma a se fazer recomendações *a priori* para as empresas quanto a sua estratégia, tendo como objetivo o aperfeiçoamento da capacidade de competir das mesmas.

Nesta última hipótese, há possibilidade de se comparar com outros países, identificando casos de sucesso e os fatores que poderiam ser replicados no Brasil, de forma a aumentar as possibilidades de êxito das empresas brasileiras na competição internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL – ABIT. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.abit.org.br>. Acesso em diversas datas entre janeiro e junho de 2003.

BARBOSA, Francisco V.. **Competitividade:** conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org.). *Competitividade, Alianças estratégicas e gerência internacional*. Editora Atlas, 1999.

BASTOS, CARLOS P. M.. **Estudo da competitividade da indústria brasileira, competitividade da indústria de vestuário**, Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil, MCT, FINEP, PADCT, CAMPINAS, 1993.

BRASIL TÊXTIL 2001, **1º Relatório do setor têxtil brasileiro**, Instituto de Estudos e Marketing Industrial - IEMI, São Paulo, 2001.

CABRAL, Augusto C. A.. **Novos arranjos cooperativos:** Alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org.). *Competitividade, Alianças estratégicas e gerência internacional*. Editora Atlas, 1999.

CAMPOMAR, Marcos C.. **Do uso de “estudos de casos” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. *Revista de Administração*. São Paulo, v.26, número 3, p.95-97, jul-set. 1991.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**, São Paulo, Paz e Terra, 6ª edição, 1999.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. SÃO PAULO, MCGRAW HILL, 1977.

CHESNAIS, F.. **A mundialização do capital**. São Paulo, Xamã, 1996.

DOZ, Yves L. E HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças**. Qualitymark Ed., 2000.

DUSSAUGE, Pierre e GARRETTE, Bernard. **Cooperative strategy**. John Wiley & Sons, Ltd, England, 1999.

FISCHMANN, Adalberto, A e ALMEIDA, Martinho I. R.. **Planejamento estratégico na prática**, São Paulo, Editora Atlas, 1990.

FRÖLICH, Hans P.. **The competitiveness of the European industry**, 1989.

GIL, A C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 1987.

Global Competitiveness Report (1999), ver SCHWAB, Klaus *et alii*.

GOODE, William J & HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**, 4ª ed. São Paulo, Companhia editora Nacional, 1972.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J.. **Marketing Research: an applied approach**. 5a ed. New York: Mc Graw-Hill, 1996.

LEWIS, Jordan D.. **The connected corporation**. The free press, 1995.

LOUREIRO, Fernando A. A. V.. **Internacionalização de empresas**: Estratégia e Ação. 1990. 148 p. Dissertação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LYNCH, Robert P.. **Business Alliances Guide**. John Wiley & Sons, New York, 1993.

MATTAR, Fauze N.. **Pesquisa de Marketing**, 1993, Volume 1 CAP. 3.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO – MDIC. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em diversas datas entre janeiro e junho de 2003.

NALEBUFF, Barry J. e BRANDENBURGER, Adam M.. **Co-opetição**, Rio de Janeiro, Editora Rocco, 1996.

NIÑO, Fanny Mori. **O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos**: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. 2003. 182 p. Dissertação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

OHMAE, Kenichi. **O fim do estado nação**, São Paulo, Editora Campus, 1996.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva**. Editora Campus, 1989.

PORTER, Michael E.. **A vantagem competitiva das nações**. Editora Campus, São Paulo, 1990.

POSSAS, Mário L.. **Competitividade**: fatores sistêmicos e política industrial. Implicações para o Brasil. In: CASTRO, Antônio B. *et alli*, Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças. Forense Universitária, 1996.

RICHARDSON, G.B.. **"The organization of industry"**. The Economic Journal, No82, vol. 327. Londres, setembro de 1972.

ROOS, J. e LORANGE, P.. **Alianças estratégicas**. Editora Atlas, São Paulo, 1996.

SCHWAB, Klaus; PORTER, Michael E.; SACHS, Jeffrey; WARNER, Andrew M.; LEVINSON, Macha. **The Global Competitiveness Report**, The World Economic Forum, Oxford University Press, New York, 1999.

SELLTIZ E Outros. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**, 1959. Edição revista EDUSP 6^A REIMPRESSÃO, 1975.

SEGIL, Lorraine. **Intelligent business alliances**. Random House, New York, 1996.

SINGLETON, John. **The world textile industry**, Routledge, London, 2000.

TACHIZAWA, Takeshi. **Metodologia de pesquisa aplicada à administração**, 2002.

WHIPP, R.. **Creative deconstruction:** strategy and organizations. In : CLEGG, S. R., HARDY, C.NORD, W. R. (Orgs.). Handbook of organizational studies, Londres, Sage, 1996.

YIN, Robert K.. **Case study research:** design and methods. California, Sage Publications, 1989.

YOSHINO, M. Y. e RANGAN, U.S.. **Strategic Alliances.** Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.

ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DE PESQUISA

Estratégia

1. Entende que as eventuais alianças estratégicas varejistas internacionais como um instrumento de aumento do poder de competição da empresa?

___ Não.

___ Sim. Porque? _____

2. A empresa procura conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas?

___ Não.

___ Sim. Porque? _____

3. Houve alteração na estratégia no momento em que o varejista internacional se aproximou da empresa, de forma a se adequar ao parceiro? O parceiro é adequado estrategicamente à empresa?

4. É possível dizer se a aliança com o varejista é estratégica ou tática (é bastante comum uma empresa estar confusa sobre este ponto). Como acha que o varejista a entende?

5. Poderia-se afirmar que a empresa entrou em uma aliança com o varejista para resolver algum problema operacional imediato? Qual? Neste caso, foi examinada a questão estratégica e/ou projetados os riscos e benefícios em um horizonte mais longo de tempo?

Internacionalização

6. Como entende este processo de vender com a marca própria de outra empresa? Seria um primeiro passo na trajetória internacional?
7. Foi feito algum esforço para criar uma marca própria fora do Brasil ou para criar canais de distribuição sobre os quais se têm maior controle? Existe alguma intenção de oferecer as próprias marcas ao mercado internacional? E com relação a desenvolver modelos próprios, para comercialização no exterior?
8. Como entende que poderia vender para o exterior sem o apoio das empresas internacionais de distribuição para as quais vende no Brasil?
9. Já considerou alguma vez atender aos varejistas internacionais através de operações no exterior?
10. Do ponto de vista da inserção internacional a empresa está satisfeita em depender da empresa internacional de distribuição como aliado?

Operações

11. Entende que faz parte de uma rede que ao cooperar melhora sua competitividade? Sub-contrata fora algum serviço ou parte do processo produtivo? É sub-contratada de alguma outra empresa?
12. As transações realizadas com as empresas internacionais poderiam ser caracterizadas por:

- (a) Envolver produtos sem diferenciação, nos quais a cooperação é mínima;
- (b) Uma complexa e emaranhada aliança, na qual a cooperação é total e formalmente desenvolvida.
- (c) Estar em uma área intermediária na qual existem ligações e boa vontade; ou.

13. Entendem que o relacionamento com as empresas internacionais de distribuição trazem uma ou mais das vantagens a seguir:

- (a) Podem apressar o processo de estratégia globalizante;
- (b) Contribuem para a obtenção de economias de escala;
- (c) Contribuem para o acesso à tecnologia ou mercados;
- (d) Contribuem para obtenção de outras vantagens sem que seja necessário abrir mão da independência empresarial.

14. Os esforços da empresa para aprimorar-se sofreram algum impacto com o relacionamento com as empresas internacionais de distribuição?

15. Percebe o relacionamento com o varejista internacional como temporário?

16. Nas reuniões com os varejistas internacionais, existe alguma ênfase para desenvolvimento em *design*?

17. Poderia-se afirmar que um relacionamento mais amplo é necessário para obter as vantagens indispensáveis ao sucesso competitivo?

18. Quais os fatores que estão presentes no relacionamento com os varejistas internacionais? (pode-se citar mais do que um)

- (a) Existência de estreita ligação operacional entre os parceiros;

- (b) Existência de genuíno interesse no futuro do parceiro com ambas as empresas reconhecendo que seu crescimento futuro está intimamente ligado ao futuro do outro;
- (c) Ambos consideram o relacionamento um evento estratégico, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significantes;
- (d) Existe suporte da alta administração para a aliança existir;
- (e) A aliança é formada somente pelos níveis intermediários;
- (f) O estilo gerencial da interação tende a ser altamente coordenativo e colaborativo;
- (g) O estilo gerencial predominante tende a ser o compartilhamento e a co-determinação.

19. As relações com os varejistas internacionais podem ser definidas como:

(a) Quanto ao relacionamento.

- () Uma das partes se sente superior ou subordinada a outra; ou.
- () Há um sentimento compartilhado por ambas as partes de fazerem parte da equipe.

(b) Quanto ao fluxo de informação.

- () Predominantemente unidirecional; ou,
- () Bidirecional.

(c) Quanto ao produto fornecido ou serviço prestado.

- () Definido por contrato; ou,
- () Fluído, sempre mudando

(d) Quanto à decisão.

- () Dominada por uma das partes; ou,
- () Compartilhada, Multidisciplinar, trabalho de equipe.

(e) Quanto ao objetivo primário.

() Preço; ou,

() Qualidade, preço, tempos de desenvolvimento, entrega etc.

(f) Quanto ao lucro.

() Controlado pelo comprador; ou,

() Controlado por ambas as partes e discutido no relacionamento.

20. Há quanto tempo se está fornecendo para o varejista? Nota que houve alguma evolução na aliança com o varejista internacional desde o início do relacionamento?

21. Como evoluiu este relacionamento (no caso de haver evoluído para fornecimento internacional)?

ANEXO 2 – Determinantes da vantagem nacional (o “diamante”)

Ao tentar responder porque um país obtém êxito em uma determinada indústria, Porter (1990:87-88) argumenta que a resposta está em quatro amplos atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva:

1. Condições de fatores.
2. Condições de demanda. A natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria.
3. Indústrias correlatas e de apoio.
4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Os determinantes, a seguir representados na figura, individualmente e como um sistema, criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem.

Figura 14 – Determinantes da vantagem nacional (o “diamante”)

Fonte: Porter (1990:88)

A conclusão é que os países obtêm êxito em determinadas indústrias porque o ambiente nacional é o mais dinâmico e o mais desafiador e estimula e pressiona as firmas para que aperfeiçoe as vantagens no decorrer do tempo.

Os países teriam mais probabilidade de obter êxito em indústrias ou segmentos nos quais o “diamante” é mais favorável. Adicionalmente, o êxito ocorre não em indústrias isoladas, mas sim em grupos de indústrias ligadas por relações verticais e horizontais