

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

NILTON CÉSAR CARRARO

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO
GERENCIAL NAS DECISÕES DE POSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO: UMA PESQUISA NA INDÚSTRIA DE
CALÇADOS DE JAÚ – SP**

São Paulo

2007

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –

FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

NILTON CÉSAR CARRARO

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO GERENCIAL
NAS DECISÕES DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: UMA
PESQUISA NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ – SP**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

São Paulo

2007

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

C313e

Carraro, Nilton Cesar

Estudo sobre a utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico: uma pesquisa na indústria de calçados de Jaú-SP / Nilton Cesar Carraro. - - São Paulo, 2007.
118 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Sistemas de informação gerencial 2. Planejamento estratégico 3. Processo decisório 4. Concorrência 5. Calçados – Indústria – São Paulo (Estado)

CDD 658.4012

FOLHA DE APROVAÇÃO

NILTON CÉSAR CARRARO

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO GERENCIAL NAS
DECISÕES DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PESQUISA NA
INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ – SP**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Profa. Dra. Elionor Farah Jreige Weffort
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Cláudio Parisi
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 30 de julho de 2007

DEDICATÓRIA

Dedico:

*primeiramente ao Nosso Senhor Jesus Cristo
que permitiu que essa obra fosse realizada;*

*a minha esposa - Maria Helena - e meus filhos – Caio e Bruna -
que souberam compreender a minha ausência nesses dois anos de pesquisa;*

*a meu irmão – Luís Henrique – e a todos do escritório
que responsavelmente supriram minha ausência;*

*aos meus Pais – Luiz e Terezinha –
por serem incentivadores e apoiadores das coisas boas em minha vida.*

AGRADECIMENTOS

*Ao Prof. Dr. Parisi, mais que orientador,
um verdadeiro mestre na acepção da palavra;*

A todos do Mestrado – colegas de curso, professores e funcionários;

*Da. Cleuza, bibliotecária da Faculdade Marechal Rondon,
pelo apoio na busca de livros e teses em toda a UNINOVE;*

*Aos meus amigos Professores – Marta Sambiase, Chico Nadaletto,
Cláudio Garbi, Paulo André, entre outros – que tanto apoiaram esta conquista;*

*A Valéria, Paulo Oliveira, Sonia e Tido (Memphis School),
por saberem ajudar e apoiar no momento certo.*

RESUMO

O estudo sobre a utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico pela indústria de calçados de Jaú – SP procura investigar o uso das informações gerenciais dentro de um processo sistêmico. Delimitou-se a população da pesquisa à indústria formal de calçados que compõe o município de Jaú e cidades circunvizinhas, ambas localizadas na região centro-oeste do Estado de São Paulo, que ao longo de várias décadas cultivaram essa atividade econômica levando Jaú a ser reconhecida como a Capital Nacional do Calçado Feminino. Como estímulo à pesquisa, a grande entrada de produtos manufaturados vindos da Ásia, principalmente o calçado, gera uma inquietação sobre a condição de competitividade da indústria local, conduzindo a princípio a pesquisa para revisão de técnicas sobre gestão estratégica que pudessem evidenciar o uso sistêmico da informação gerencial na busca de vantagens competitivas. Com a expectativa de se criar um censo, foram distribuídos questionários tanto pessoalmente como por meio da internet, onde apenas 41 indústrias responderam ao chamado, traduzindo o que seria um censo em uma amostra aleatória. Após essa coleta, o questionário envolvendo 24 questões, abordando estrutura e aspectos organizacionais, passou a ser tratado estatisticamente, com a criação de tabelas de frequência para definição das entradas para tratamento dos testes qui-quadrado, homogeneidade e independência – cruzando uma série de variáveis e testando os resultados obtidos. Na busca pelo posicionamento estratégico, pode-se evidenciar que fatores ligados à experiência dos empresários, tempo de existência das empresas, e o fato de pertencer a um pólo calçadista, são as principais ferramentas na geração de informações gerenciais com poder de auxiliar nas decisões de posicionamento estratégico, no entanto, questões como a baixa quantidade e qualificação dos empregados do setor administrativo prejudicam a estrutura organizacional dessas indústrias, comprometendo negativamente a utilização dessa informação gerencial. Fatores negativos a pesquisa foram evidenciados por meio das análises que apontam a falta de planejamento e controle estratégico, a falta de informações sobre a concorrência, falta de indicadores que comprovam o desempenho empresarial, e principalmente a falta de conhecimento sobre habilidades e competências que devem ser geradas no intuito de garantir os lucros e continuidade de suas atividades futuras. Como resultado principal da pesquisa, percebe-se que o setor possui informações gerenciais, porém, elas não são suficientes para suportar decisões necessárias no posicionamento estratégico dessa indústria.

Palavras Chave: Sistemas de informação gerencial. Planejamento estratégico. Processo decisório. Concorrência. Calçados – Indústria – São Paulo (Estado).

ABSTRACT

The study of the use of the management information in the decisions of the strategic disposition by the footwear Industry of Jaú – SP – investigates the use of the management information in a systemic process. The population of the research was limited to the formal footwear Industry comprehending Jaú and neighbouring cities, both located in the center-west of São Paulo State, which during several decades, cultivated this economical activity causing Jaú to be renowned as the Women Footwear National Capital. As an incentive to the research the great entering of hand-made Asian products, mostly footwear, brings about some apprehension about the local Industry competitiveness condition, at first taking the research to revision of the techniques of strategical management which could make the systemic use of the management information evident in the search for competition advantages. Expecting to create a census, questionnaires were both handed out as well as made available in the Internet, where only 41 Industries answered to the calling, translating what would be a census into an aleatory sample. After this gathering, the questionnaire involving 24 questions on the structure and organization aspects, was then treated statistically, with the creation of frequency tables, to define the entries for the treatment of the Chi-Squared tests, homogeneity and independency – crossing a series of variants and testing the results obtained. In the search for the strategic disposition, it was possible to make it evident that factors related to the experience of the entrepreneurs, period of existence of the firms, and the fact of belonging to a footwear center, are the main tools in the generation of management information capable to help in the decisions of strategic disposition, however, issues such as the low number and qualification of administrative employees impair the organization structure of these Industries, jeopardizing the use this management information. Negative factors to the research were made clear through the analysis which points out the lack of planning and strategic controlling, the lack of information about competition, the lack of indicators which proves the business performance and mostly the lack of knowledge about skills and competences which must be created to guarantee the profits and the continuity of its future activities. As a main result of the research, it is understood that this area of business has management information, however, not enough to bear the necessary decisions in the strategic disposition of this Industry.

Key Words: Management Information Systems. Strategic Planning. Decision Process. Competition. Footwear - Industry – São Paulo (State).

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – O processo de mapeamento de cenários de negócios	31
QUADRO 2 – Passos e tarefas da administração estratégica.....	33
QUADRO 3 – Razões e vantagens do planejamento estratégico	37
QUADRO 4 – Síntese das funções de implementação da estratégia.....	40
QUADRO 5 – Síntese das cinco forças competitivas dentro da visão forças/fraquezas	41
QUADRO 6 – Dimensões da estratégia competitiva	43
QUADRO 7 – Grupos de indicadores de desempenho	48
QUADRO 8 – Divisão dos indicadores nas quatro perspectivas	49
QUADRO 9 – Planejamentos e sistemas de informação.....	51
QUADRO 10 – Outros requisitos das estratégias genéricas.....	55
QUADRO 11 – Dados quantitativos do setor calçadista jauense.....	60
QUADRO 12 – Questões básicas sobre a amostra	66
QUADRO 13 – Questões envolvendo a geração e a utilização das informações.....	67

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Produção de calçados no Centro Oeste paulista	22
FIGURA 2 – Roteiro de determinação de estratégias	36
FIGURA 3 – Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia	39
FIGURA 4 – Forças que dirigem a concorrência na indústria	42
FIGURA 5 – Funções de um Sistema de Inteligência sobre o concorrente	44
FIGURA 6 – Tradução da estratégia em termos operacionais	46

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Tempo de experiência dos proprietários no setor	73
GRÁFICO 2 - Quantidade de colaboradores.....	74
GRÁFICO 3 - Quantidade de colaboradores no setor administrativo.....	75
GRÁFICO 4 - Nível de formação escolar/acadêmica dos colaboradores do setor administrativo.....	76
GRÁFICO 5 - Tempo de existência da empresa.....	76

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Importação brasileira de calçados por origem.....	16
TABELA 2 – Classificação de estados produtores de calçados.....	57
TABELA 3 – Freqüência das questões 1 a 5	73
TABELA 4 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 1	77
TABELA 5 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 2	78
TABELA 6 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 3	78
TABELA 7 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 4	79
TABELA 8 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 5	79
TABELA 9 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 6	79
TABELA 10 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 7	80
TABELA 11 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 8	80
TABELA 12 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 9	81
TABELA 13 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 10	81
TABELA 14 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 11	82
TABELA 15 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 12	82
TABELA 16 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 13	82
TABELA 17 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 14	83
TABELA 18 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 15	83
TABELA 19 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 16	84
TABELA 20 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 17	84
TABELA 21 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 18	84
TABELA 22 – Freqüência em porcentagem por respondentes da questão 19	85
TABELA 23 – Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 1.....	86
TABELA 24 – Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 2.....	87
TABELA 25 – Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questões 3 e 4.....	88
TABELA 26 – Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 5.....	90
TABELA 27 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 6	91
TABELA 28 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questões 7 e 8	92
TABELA 29 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questões 12-13 e 16-17 ..	93
TABELA 30 – Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 18.....	94
TABELA 31 – Síntese da análise cruzada entre grupos de questões.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BSC – *Balanced Scored Card*

CEO - *chief executive officer*

CIESP – Centro das indústrias do estado de São Paulo

FIESP – Federação das indústrias do estado de São Paulo

MTB/RAIS – Ministério do trabalho / relação anual de informações sociais

P&D – Planejamento e desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço nacional de aprendizagem industrial

TIC – Tecnologia da informação e comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Comunicação – insumo da gestão	14
1.2 Estímulo à pesquisa	16
1.3 Problema	17
1.4 Objetivos	19
1.5 Justificativas	20
1.6 Método da pesquisa e delimitação do estudo	22
1.6.1 Fundamentação teórica	23
1.6.2 Pesquisa de campo	23
1.7 Estrutura do trabalho	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 Capacidade competitiva: uma definição do desempenho empresarial.....	25
2.2 Cenários: a busca da vantagem competitiva através da informação	27
2.3 Gestão estratégica: utilização consciente da informação	32
2.4 Planejamento estratégico: o alinhamento entre estratégia e a informação necessária	35
2.5 Desenvolvimento das estratégias.....	38
2.6 Monitoramento das estratégias utilizando o BSC.....	45
2.7 Sistemas de informação: transformando informação tácita em vantagem competitiva sustentável	51
2.8 Posicionamento estratégico	52
3 CENÁRIOS DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS	57
3.1 Cenários da indústria de calçados nacional	57
3.2 Cenários da indústria de calçados de Jaú - SP	59
4 MÉTODOS DE PESQUISA	64
4.1 População e amostra	64
4.2 Método de obtenção de dados	65
4.3 Delineamento do questionário	65
4.4 Análise exploratória utilizando a estatística	70
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
5.1 Análise das questões do grupo 1	72
5.2 Análise descritiva das questões do grupo 2	77
5.3 Cruzamento e análise das questões do grupo 2	85
5.3.1 Tempo de experiência dos proprietários no ramo do calçado	85
5.3.2 Quantidade de empregados nas empresas calçadistas de Jaú	86
5.3.3 Quantidade de empregados no setor administrativo	88
5.3.4 Tempo de existência da empresa	89
5.3.5 Monitoramento e concorrentes diretos	90
5.3.6 Planejamento e controle	91

5.3.7 Enfoque, diferenciação e liderança no custo	92
5.3.8 Indicadores de desempenho	94
5.4 As descobertas da pesquisa	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	101
GLOSSÁRIO	107
APÊNDICES	108
APÊNDICE A – Relação de participantes na pesquisa.....	109
APÊNDICE B – Tabela de frequência por respondentes.....	117
APÊNDICE C – Tabela de frequência por porcentagem	119
APÊNDICE D – Tratamento estatístico entre variáveis	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Comunicação – insumo da gestão

Muitas transformações ocorreram na economia mundial, principalmente no final do século XX. Com o advento da informatização e da cultura globalizada, as empresas necessitam cada vez mais transformar dados em informações úteis à tomada de decisões.

Segundo Costa (2001, p. 47) o objetivo das empresas é alcançar uma posição de destaque no mercado com a finalidade de realização de seus lucros, motivo esse que leva a uma acirrada disputa, obrigando aos participantes desenvolverem estratégias cada vez mais competitivas de modo a alcançar o seu objetivo principal.

Para Popadiuk et al. (2006, p. 151):

No processo cada vez mais acelerado de mudanças sofrido pelas organizações na atualidade, devido ao alto grau de competitividade empresarial, as forças competitivas devem produzir consideráveis influências no seu desempenho. Essas influências exigem que as empresas promovam mudanças radicais na sua forma de atuação, tanto nos processos produtivos como nos operacionais, nos processos de aquisição, processamento e distribuição de informações e conhecimento, em vista às tomadas de decisões de caráter setorial interno, estratégico e/ou interorganizacional.

Além disso, Drucker (2003, p. 217) acrescenta que “[...] assim como o dinheiro moderno penetrou no mundo inteiro em menos de um século, mudando totalmente as vidas e as inspirações das pessoas, podemos supor, com segurança, que a informação hoje penetra em toda a parte”.

A informação é fundamental na gestão de uma empresa principalmente para a criação de diferenciais que garantam a sobrevivência das organizações. Ela deve ser a base para a tomada de decisão, seja ela rotineira ou até mesmo complexa em nível de mudança de negócio, mercado ou produto; ficando claro que os processos de captura, elaboração e utilização de informações, devem ser atividades agregadoras de valor. O resultado desse *input* será a geração de um novo conhecimento que gere vantagens competitivas sustentáveis.

Ishikawa et al. (1999, p. 2) afirmam que muitas empresas empregam recursos buscando a melhoria da eficiência operacional, um melhor retorno ao acionista, fidelização de sua clientela, bem como a definição de um melhor posicionamento competitivo, utilizando para isso as melhores tecnologias e equipamentos de informática disponíveis, além da aplicação de modernas técnicas de gestão empresarial, maximizando a utilização de recursos tangíveis e intangíveis.

Desse modo, a informação, conforme Lacombe e Heilborn (2006, p. 449) passa a possuir um contexto que:

Apesar das influências psicológicas, a informação é o insumo mais importante para as decisões. Mesmo os aspectos psicológicos são consequência, em grande parte, de informações passadas, reinterpretadas de alguma forma, consciente ou inconsciente, pelo tomador de decisões. Se tudo acontece por meio das decisões das pessoas e se a informação é o insumo básico para as decisões, o gerenciamento das informações e de conhecimento por elas gerado tem importância vital para qualquer organização “.

Já o **conhecimento** é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento na organização costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Assim o conhecimento deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva de dados (RODRIGUES, 2002, p. 47, grifo do autor).

A informação gerencial abordando o ambiente interno e externo é vital para a continuidade da organização, definindo o seu posicionamento no mercado. É importante que os gestores possuam meios para o desenvolvimento da informação financeira e não-financeira, conhecer seus concorrentes, barreiras de entrada a novos mercados, o poder de competição de novos entrantes e, principalmente, descobrindo novas oportunidades.

A informação capaz de gerar conhecimento necessário ao desenvolvimento de estratégias que resultem em melhor posicionamento competitivo devem ser geradas sob a ótica de um processo contínuo com o objetivo principal de fornecer elementos para planejamento, execução e controle. Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 87) nos primórdios do planejamento estratégico descobriu-se que as informações contábeis utilizadas até então eram incapazes para a previsão de

desempenho em ambientes turbulentos. Desse modo a empresa necessita de um mecanismo adequado para transformação de informação em conhecimento necessário a participação em mercados competitivos. Para Valentin et al. (2003, p. 9):

Olhando as organizações pelo prisma sistêmico, ou seja, como um complexo de atividades inter-relacionadas, muitas vezes observa-se que não ocorre uma percepção das transformações que se processam na sociedade, assim como não se percebe a necessidade de evolução do negócio.

É evidente a importância da informação para o sucesso de uma empresa, desde que, dentre outros fatores, haja a conexão com o ambiente externo através das observações do comportamento de mercado.

1.2 Estímulo à pesquisa

A indústria nacional de calçados vem perdendo espaço no mercado interno e externo para fabricantes da Ásia. Foram registradas grandes quedas na produção nacional em função da importação. A preocupação de todos os envolvidos com esse setor direta ou indiretamente está em saber se as indústrias nacionais estão preparadas para reagir a esse tipo de concorrência e quais as vantagens competitivas que as mesmas são capazes de gerar.

Segundo um estudo elaborado pelo BNDES (2006, p. 4) “não se pode negar o porte da China e seu proporcional potencial. O país atua como um grande centro da produção mundial no que se refere a produtos dos setores calçadista e têxtil”. A situação pode ser comprovada conforme tabela abaixo:

TABELA 1 – Importação brasileira de calçados por origem

ORIGEM	2005	2004	2003
China	13.795.636 pares	7.282.658 pares	3.901.070 pares
Vietnã	1.140.135 pares	332.789 pares	322.462 pares
Indonésia	586.348 pares	384.174 pares	241.294 pares

Fonte: Adaptado de: Abicalçados, 2006.

Ainda, para o BNDES (2006, p. 4) o setor calçadista brasileiro está fragilizado no mercado internacional e começa a perder competitividade também no mercado interno.

Os asiáticos, mais especificamente os chineses, conseguiram agregar qualidade ao baixo custo, além da diversificação, e estão pondo abaixo muitas barreiras em várias regiões.

Para Valentin et al. (2003, p. 9) é importante observar que:

Nesse cenário, muitas organizações não compreendem as transformações ocorridas e têm a sensação de perda de controle, em decorrência das constantes mudanças que são freqüentemente impactantes e se implementam antes mesmo de terem sido assimiladas às anteriores, exigindo cada vez mais dos indivíduos o acompanhamento dessas tendências. Para isso, é imprescindível que haja mudanças nos modelos vigentes da organização, adotando inovações e buscando novos conhecimentos, bem como, repensar a concepção de gestão organizacional.

Desse contexto surgem inquietações que são traduzidas como problema da pesquisa, necessário ao entendimento do trabalho de levantamento e análise dos dados, originando uma série de análises e considerações evidenciadas ao longo dessa dissertação.

1.3 Problema

A globalização da economia, gerando um aumento na concorrência, força uma crescente demanda de informações transformadas em conhecimento por parte daqueles que tomam as decisões.

Para Hartkopf e Reichert (2006, p. 1), essa situação pode ser assim definida:

A comunicação total está influenciando bastante a sociedade industrial. Afeta tanto as pessoas que já tomam decisões e carregam responsabilidades como os alunos que hoje se preparam para uma futura atividade industrial, sem poupar aqueles que devem entregar aos alunos os conhecimentos necessários. Mesmo em nossa indústria calçadista, que em geral trabalha com um nível modesto de tecnologia, o desenvolvimento rápido de novas tecnologias integradas e sua introdução nas empresas de maior nível tecnológico, é uma realidade que ninguém mais pode negar.

É previsível que as organizações não possuidoras do seu posicionamento frente ao mercado, provavelmente quando conhecê-lo não terão chance de adequação à concorrência ali instalada. Essa é uma necessidade constante para que às organizações possam continuar com suas atividades, ou seja, determinar se o nível de conhecimento adquirido é suficiente para atender as exigências de um mercado cada vez mais competitivo, torna-se uma tarefa constante para as organizações, independentemente de seu porte.

Costa (2001, p. 64-65) cita a necessidade de conhecer esses fatores:

Por exemplo, caso se admita que as indústrias de calçados italianos, mexicana e brasileira – para citar algumas – possam ser classificadas sob a forma de *clusters* ou distritos industriais, pois estão localizadas territorialmente na forma de aglomerados de empresas, fica por explicar, no entanto, porque elas apresentam performances distintas entre si em termos de *market share* externo, atuação em nichos de mercados diferentes, predomínio do emprego em pequenas empresas na indústria italiana e marcada presença de grandes empresas no caso brasileiro, entre outros.

No caso da indústria calçadista de Jaú, fatores como esses corroboram possivelmente em prol do setor, ou seja: a aglomeração de empresas produzindo um mesmo tipo de produto, gerando uma rede de fornecedores de insumos e mão-de-obra especializada, a localização, nichos e práticas de mercado, entidades governamentais e não governamentais empenhadas no desenvolvimento do setor.

Esses fatores podem ser utilizados individualmente, mas podem gerar maior capacidade competitiva para o setor se as informações e as ações forem compartilhadas.

Segundo Costa (2001, p. 46) duas são as situações que podem definir a competitividade de uma empresa:

No âmbito de firmas e de setores produtivos, desenvolvimentos teóricos têm procurado privilegiar ora as empresas enquanto *locus* de acumulação de capital e o mercado onde se estabelecem as estratégias empresariais, ora dar ênfase ao aglomerado de empresas localizadas territorialmente. No primeiro caso, encontram-se aquelas contribuições devidas ao enfoque neoschumpeteriano, que vêem a competitividade como o resultado de um processo seletivo da concorrência entre empresas, determinado pelo padrão de competição existente no setor em que elas atuam. No outro, tem-se a abordagem baseada nos *clusters* ou “distritos industriais” que focaliza o conjunto de empresas e as relações que estabelecem entre si e com o entorno sócio institucional onde estão localizadas.

Nesse caso, compreende-se que as empresas do setor, a princípio, devem possuir informações sobre o seu desempenho individual e de seus concorrentes, voltando-se obviamente à construção de cenários presentes e futuros. Essa dúvida acaba por gerar uma inquietação que cientificamente é traduzida em problema da pesquisa, que pode ser assim representada:

“AS INFORMAÇÕES GERENCIAIS GERADAS PELAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DE JAÚ-SP SUPORTAM AS DECISÕES DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM RELAÇÃO AO MERCADO?”.

A questão envolvendo esse problema persegue e assombra todos da região, uma vez que o setor é co-responsável pela geração de empregos e pela economia

local juntamente com o setor sucro-alcooleiro, e, está ligada à forma de gestão das empresas do setor, e também em saber se estão ou não preparadas para lidar com uma concorrência forte o suficiente, capaz de enfraquecer e até mesmo aniquilar as indústrias de calçados de Jaú.

Por esse motivo, entende-se que o presente estudo corrobora com os interesses do setor e com interesses científicos.

1.4 Objetivos

A grande preocupação de um setor é saber se as empresas pertencentes a esse grupo estão sendo conduzidas de maneira adequada para um mercado cada vez mais globalizado, que exige uma concorrência mais acirrada. Esses comportamentos de mercado são provenientes das mudanças que ocorrem no cenário mundial, tais como economias em declínio ou em ascensão, mudanças nos hábitos das pessoas, meio ambiente, entre outras.

Essas mudanças são explicadas por Ansoff (1991, p. 119):

As mudanças descontínuas no mercado tradicional podem ser tão drásticas a ponto de tornar aconselhável uma retirada desse mercado. Por exemplo, a imposição repentina de barreiras à importação ou exportação por um país no qual a empresa está operando, ou a nacionalização dos ativos da empresa num outro país pode não deixar à empresa qualquer outra escolha além de abandonar esses países.

Dessa forma, saber identificar o que o mercado deseja vem de encontro à necessidade de sobreviver e também ao aumento da produtividade, qualidade, melhores preços, enfim, tudo o que possa e deva satisfazer o consumidor.

Porém, o grande problema é como as empresas podem conseguir e reunir tantas qualidades e virtudes, traduzidas em informações e competitividade.

Hamel e Prahalad (1995, p. 83) preceituam que toda empresa tem a necessidade de previsão, que pode ser explicada da seguinte forma:

A capacidade de previsão do setor ajuda os gerentes a responder três perguntas críticas. Primeira: Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos? Segunda: Que novas competências precisarão desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes? E terceira: Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos?

Desta forma, o objetivo geral do presente estudo visa pesquisar se as informações gerenciais geradas pelas indústrias calçadista de Jaú-SP, suportam as decisões de posicionamento estratégico em relação ao mercado.

Como objetivos específicos, o presente trabalho visa contextualizar o papel da informação à luz das teorias da estratégia, identificando os fatores chaves relativos ao fluxo de informações investigando o uso estruturado dessa manutenção das decisões de posicionamento estratégico pelas indústrias de calçados de Jaú - SP.

1.5 Justificativas

A informação como condutora das decisões é, sem sombra de dúvidas, algo importante a ser pesquisado. Nesse sentido, Robbins (2003, p. 151) explica que a qualidade da decisão pelos gerentes depende muito da qualidade da informação a disposição. O controle da informação se faz necessário cada vez mais dado à necessidade de tomar decisões rápidas e acertadas.

A importância da pesquisa na geração de conhecimento sobre problemas como esse, defendido nessa pesquisa, é a motivação para vários pesquisadores, e segundo Garcia (2003, p. 1):

Deve-se destacar os esforços de pesquisa de autores ligados à UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como Fensterseifer (1995) e Costa (1993; 2002), que têm produzido diversos trabalho sobre a indústria brasileira de calçados. Outro centro importante é o Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, que tem produzido alguns trabalhos sobre a indústria de calçados (Alves Filho, 1991; Salomão, 1998; Furquim e Francischini, 2001; e Francischini, 2002. Além deles, outros trabalhos menos sistemáticos de outros grupos de pesquisa de Economia Industrial, Gerência da Produção, Economia Regional e Geografia Econômica, como o de Galvão (1999), do Departamento de Geografia da L, e Crocco *et al* (2001), do Cedeplar/UFMG.

Portanto, dentre as justificativas que se julgam importantes para a realização do presente trabalho, tem-se:

- a) a importância desse conjunto de empresas para a economia regional e do país;

- b) identificar se as informações geradas com finalidade de dar suporte à gestão são – de acordo com teorias já consagradas – capazes de manter o setor competitivo;
- c) servir de base e referencial teórico para futuras pesquisas, uma vez que se faz cada vez mais necessário a presença da ciência no meio empresarial, ajudando na evolução dos processos e na descoberta de novas técnicas;
- d) ser parâmetro do atual estágio dessa indústria para os empresários do setor, servindo como instrumento imprescindível na definição de cenários futuros e posicionamento.

Essas justificativas formam um elemento indispensável ao setor. A rivalidade entre empresas está cada vez maior e, segundo Montgomery e Porter (1998, p. 218):

em um mapa político, as fronteiras entre os países são claras como sempre. Mas em um mapa competitivo, um mapa mostrando os fluxos reais de atividades industriais e financeiras, essas fronteiras em sua maioria desaparecem. O que as consumiu foi o persistente e cada vez mais veloz fluxo de informação.

São necessárias informações que dêem suporte a grandes decisões, pois é visível a crescente redução no poder de competitividade do setor, principalmente quando um estudo elaborado pelo BNDES (2006, p. 2) demonstra que

em 2005 o Brasil produziu 725 milhões de pares de calçados, apresentando queda de 4% em relação a 2004, interrompendo a tendência de crescimento iniciada em 2000. Esta queda na produção foi motivada, principalmente, pelo decréscimo de 10% no volume exportado e pela estagnação no consumo interno.

Nesse sentido, as justificativas apresentadas para essa pesquisa, somam-se a diversas outras que já foram e estão sendo elaboradas em todo o país, corroborando com o setor, pois segundo o BNDES (2006, p. 4) “[...] será necessário que o governo e o setor privado adotem uma série de medidas para resolver as questões de comercialização, agregação de valor ao produto, carga tributária, câmbio e concorrência chinesa”.

Portanto, pretende-se com a apresentação dessas justificativas, colaborar com a compreensão do problema da pesquisa.

1.6 Método da pesquisa e delimitação do estudo

A partir de investigações empíricas, pesquisa de campo através de coleta de dados por observação direta e intensiva por intermédio de pesquisa executada por meio de questionários, que após tratamento e análise estatística, espera-se chegar a considerações que reflitam o atual estágio dessa indústria em face a questão da pesquisa.

Quanto à delimitação da pesquisa, Martins (2000, p. 34) defende que “a unidade a ser pesquisada deve ser precisamente definida”. Nesse ínterim, delimita-se a pesquisa às indústrias de calçados legalmente constituídas no município de Jaú e cidades que fazem divisas com esse município pertencente ao Estado de São Paulo, por pertencerem a um mesmo pólo ao qual é representado por um único sindicato patronal. Essa definição pode ser geograficamente melhor definida conforme demonstra a figura abaixo:

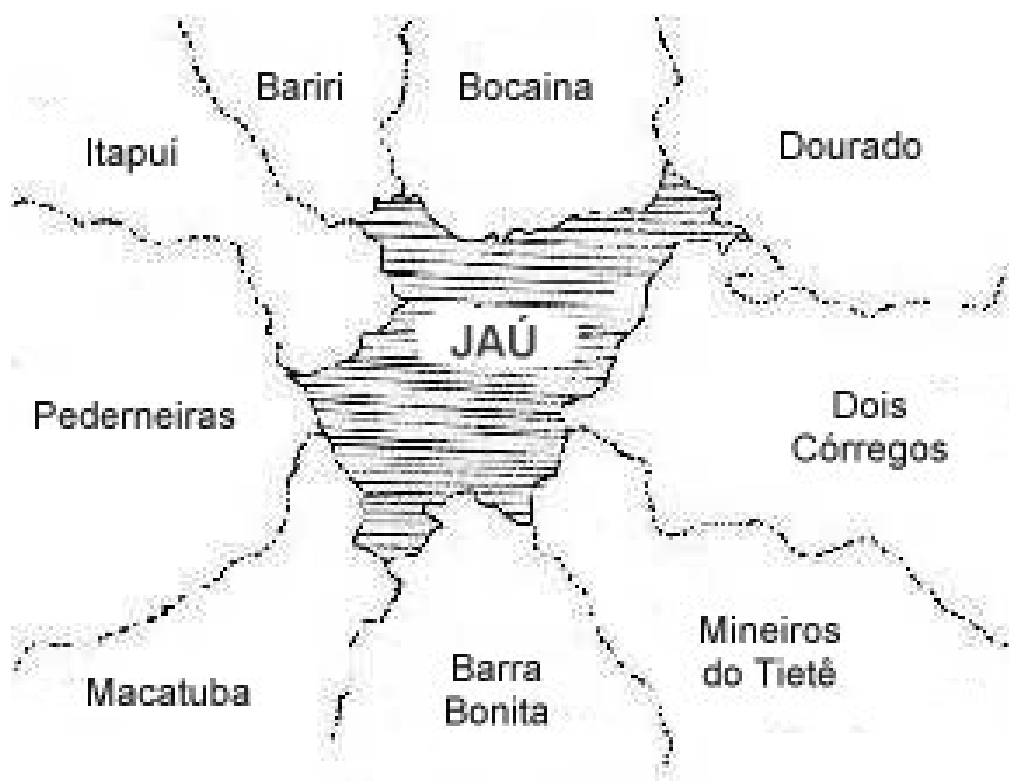


FIGURA 01 - PRODUÇÃO DE CALÇADOS NO CENTRO-OESTE PAULISTA
Fonte: Sebrae (2003, p. 12)

Com base nessa delimitação, um questionário foi desenvolvido a partir da fundamentação teórica e de acordo com os interesses da pesquisa.

1.6.1 Fundamentação teórica

Tendo como objetivo fornecer um referencial teórico sobre o assunto, a pesquisa bibliográfica tem participação fundamental na ampliação do conhecimento além de um aprofundamento sobre o tema.

Martins (2000, p. 23), define assim sua importância:

Escolhido o assunto, definido o tema e colocada a questão da pesquisa, o investigador deverá efetuar uma revisão bibliográfica sobre o assunto-tema a ser investigado. Ou seja: proceder ao levantamento bibliográfico que dê suporte e fundamentação teórico/metodológica ao estudo.

Dessa forma, procurou-se buscar a maior quantidade de obras sobre o assunto, incluindo a pesquisa em teses, dissertações e artigos com o propósito de erigir um arcabouço de conhecimento sobre o assunto-tema.

1.6.2 Pesquisa de campo

Por meio de questionários a pesquisa de campo do tipo exploratória ocorreu nas empresas do setor.

“Particularmente, nos estudos exploratórios e estudos descritivos os instrumentos mais comuns para a coleta de dados são o questionário e a entrevista”. (MARTINS, 2000, p. 41).

Esse questionário pautou-se em classificar as empresas dimensionando o seu tempo de existência, a experiência anterior de seus gestores, o porte através da quantidade de empregados, analisando o nível de escolaridade dos empregados que compõe o setor administrativo, procurando objetivar o estágio profissional dos tomadores de decisão.

Questões abordando cenários, vantagens competitivas, sistemas de informação, planejamento, indicadores de desempenho, estratégias, são assuntos a serem pesquisados através do questionário.

Assim, justifica-se a utilização do método, principalmente pela finalidade a que se destina, ou seja, aproximar o autor com o ambiente da indústria de calçados de Jaú, buscando entender como é utilizada a informação em âmbito gerencial.

1.7 Estrutura do trabalho

O presente estudo foi estruturado em seis capítulos:

No capítulo 1, contextualizando o assunto e demonstrando a importância do tema, buscou-se identificar o problema, os objetivos, as justificativas, a metodologia e delimitação do estudo e sua organização.

No capítulo 2, com uma fundamentação teórica para a pesquisa, revisando alguns conceitos sobre a importância da transformação de dados em informação gerencial, analisando a sua utilidade em mercados competitivos, apresenta-se às formas de utilização da informação como fonte e matéria-prima para a condução de empresas. Através do desenvolvimento do planejamento estratégico, buscou-se evidenciar como a informação financeira e não-financeira age dentro da interface de cenários internos e externos.

No capítulo 3, desenha-se um cenário atual do setor calçadista brasileiro com foco específico na indústria de calçados de Jaú-SP, demonstrando a importância social e econômica através de sua história, características e particularidades, levando o leitor a entender melhor as razões da pesquisa.

No capítulo 4, insere-se os métodos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, a caracterização da população, a amostra, a coleta de dados e a análise exploratória dos dados.

No capítulo 5, com base nos resultados obtidos na pesquisa, apresenta-se uma análise crítica no intuito de interpretar o atual estágio dessa indústria, seus pontos fortes e fracos em relação ao problema elencado.

No capítulo 6, demonstrada e analisada a situação em relação à utilidade de informações gerenciais em mercados competitivos pela indústria calçadista de Jaú, apresentam-se as considerações conclusivas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O sucesso de uma empresa depende de vários fatores, sendo um deles o gerenciamento eficaz das informações disponíveis. Saber quais as técnicas existentes para transformação de dados em informação e posteriormente em conhecimento, gerando uma base eficaz dentro do processo de decisão, é imprescindível a fim de definir o poder de competição do mercado ao qual a indústria em pesquisa está inserida.

Dessa forma, procurou-se evidenciar ao nível das teorias existentes, quais são os meios para se gerar um fluxo de informações necessárias à tomada de decisão, principalmente no sentido de gerar vantagem competitiva, garantindo um posicionamento estratégico.

2.1 Capacidade competitiva: uma definição do desempenho empresarial

A capacidade competitiva está ligada intrinsecamente à forma como as organizações são geridas. Uma organização altamente alinhada a tendências, uso de tecnologia de ponta, inovação, entre outras habilidades, certamente possuirá uma maior capacidade competitiva.

Porter (1999, p. 1) cita como elemento gerador da capacidade competitiva os fatores abaixo:

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é à busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Assim, vê-se quão importante é a geração de informação voltada à gestão empresarial. É necessário então estabelecer um nível razoável de informações financeiras e não financeiras que norteiem os gestores nas decisões, auxiliando a organização no estabelecimento de uma série de mecanismos capazes de manter e aumentar sua capacidade competitiva.

Essa relação de dúvida entre geração de informação e aumento da capacidade competitiva provém da incerteza sobre o amanhã.

Então, tentando minimizar as incertezas, são necessários muitos elementos para gerar uma capacidade competitiva capaz de sustentar o desenvolvimento da organização por um longo período, sendo a informação o ingrediente principal. Um desses elementos segundo Haguenaer (1989, p. 1) é:

A noção mais simples, implícita em grande parte dos textos, associa competitividade ao desempenho das exportações industriais. Trata-se de um conceito ex-post, que avalia a competitividade através de seus efeitos sobre o comércio externo: são competitivas as indústrias que ampliam sua participação na oferta internacional de produtos.

Segundo Kupfer (1990, p. 2, grifo nosso) Haguenaer organiza os conceitos de competitividade sob duas vertentes:

i) competitividade como desempenho - nessa vertente, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria) no comércio internacional total da mercadoria apareceria como seu indicador mais imediato, em particular no caso da competitividade internacional.

ii) competitividade como eficiência – nessa versão, busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, e, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Nessa versão eficiência, a competitividade é associada à capacidade de uma firma/indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários, e produtividade, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da firma/indústria vis a vis a concorrência.

O importante, neste momento, é chamar a atenção para o quadro macroeconômico que se desenha, onde alguns países, líderes em competitividade pelo conjunto de fatores e variáveis que apresentavam até então, estão perdendo espaço para novas economias em ascensão, partindo da implementação e fortalecimento dos princípios acima listados, entre tantos outros.

Para Chudnovsky (1990, p. 8) a competitividade é definida sob duas vertentes, ou seja, com enfoques micro e macroeconômicos. Segundo o autor, na primeira as questões são baseadas sobre as empresas e a sua capacidade de gerar vantagem sobre seus concorrentes. Na vertente macroeconômica, aparece como a capacidade de um país estabelecer resultados econômicos favoráveis melhorando o padrão de vida daquela nação.

Dada às citações, depreende-se sobre dois elementos a definição de competitividade, ou seja, o tempo e a incerteza em relação ao futuro, defendendo

que as organizações devam criar suas estratégias e monitorar as de seus concorrentes, definindo, assim, o padrão de concorrência setorial.

2.2 Cenários: a busca da vantagem competitiva através da informação

Acompanhar e avaliar a concorrência sem dúvida é uma forma de gerar e utilizar a informação em prol da competitividade.

A configuração das variáveis ambientais futuras a serem enfrentadas pela empresa é o que pode ser chamado de cenários.

Carvalho (2001, p. 54) afirma que, é necessário ir além do conhecimento sobre as condições internas da organização e do ambiente externo ao qual está inserida, é necessário dispor de informações que resultem na identificação de problemas e que possibilitem as prováveis soluções.

A informação é tão importante para a gestão que McNurlin e Sprague (2002, p. 35) definem assim sua importância:

Valor da informação: No ambiente empresarial, observa-se um conjunto de situações novas que pressionam as empresas, exigindo mudanças, criando grandes oportunidades e também importantes ameaças. Os negócios precisam levar em consideração a globalização, a freqüente desregulamentação de mercados e as fusões. No mercado, encontra-se uma competição crescente, uma fragmentação cada vez maior, uma tendência à transformação em *commodities* e a dificuldade de competir somente em preço. Nos hábitos do público consumidor, um maior grau de exigência é verificado, consequência do maior nível de informação que os clientes possuem, um desejo de identificação e tratamento personalizado e um constante agrupamento por afinidades.

A interação entre os agentes internos de uma organização e o meio em que está inserida se dá através de clientes, fornecedores, governo, sindicatos, instituições financeiras, concorrentes, entre outras. Essa condição determina que a organização deva estar em constante monitoramento do ambiente externo, para continuar existindo.

Nesse sentido, Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002, p. 29) defendem que:

No cenário competitivo atual, a sobrevivência depende da interação com seu meio através do atendimento ideal ao seu cliente e posicionamento adequado em seu mercado, frente a seus concorrentes. Para isso é necessário que as organizações estejam buscando a inovação, seja em seus produtos, em seus processos ou em seus serviços.

As organizações estão inseridas em um contexto ambiental que afeta sua participação diretamente no mercado. Dessa maneira, há que se entender a força que esses ambientes possuem. Outra forma de determinar esses elementos, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 183) é:

O poder micro trata de indivíduos e grupos dentro da organização. O poder macro, comparativamente, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais, para não mencionar uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar uma ou outra das suas atividades. A estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento das demandas desses agentes e, em segundo, de se fazer uso seletivo dos mesmos em benefício da organização.

Os autores acima citados defendem o uso da palavra “poder” em sua obra no sentido de identificar o uso da influência além do sentido econômico, ou seja, exploração do poder além dos objetivos econômicos, por intermédio de informações gerenciais com perspectivas não financeiras.

A partir de um mundo globalizado, a economia passou também a ser. Desse pressuposto, ações provocadas em regiões longínquas a que a organização pertence, acabam logo surtindo algum efeito, por vezes, deveras negativo. A necessidade de informações é premente e vital para a continuidade da organização. Para Rodrigues (2002, p. 36) diante das pressões sofridas pelas organizações em prol da qualidade dos produtos e serviços, redução de custos e busca de resultados, fica fácil compreender que os gestores necessitam cada vez mais de informações confiáveis que devem servir de base para um novo processo de gestão adequado a esta nova realidade.

Nesse sentido a informação deve ser estruturada a partir da sondagem ambiental. Essa condição é fundamental e Robbins (2003, p. 93) define como uma “[...] triagem de grandes quantidades de informação para detectar tendências emergentes, monitoração das ações dos demais e criação de um conjunto de cenários”.

Para Hernandez, Mazo e Teixeira (2004, p. 4) a criação de cenários pode ser:

[...] uma tarefa bastante complexa, pois em geral envolve muitas variáveis. Quanto maior o número de variáveis maior será a formulação de um cenário e mais incerta será a realidade que se está tentando prever. Uma solução para esse problema está na técnica de se

concentrar nas variáveis consideradas mais importantes da formação do panorama organizacional. Assim, pode-se concentrar esforços naquilo que é mais importante, provável ou viável.

A informação como fonte para criação de cenários deve obedecer a um interesse – foco – específico, ou seja, a informação deverá conter objetivos inerentes à competitividade e existência da organização na montagem dos cenários. Drucker (2003, p. 61) cita um exemplo dessa situação:

Durante muitos anos, uma equipe de planejamento, composta por quarenta e cinco elementos brilhantes, preparava ‘cenários estratégicos’ cuidadosamente, indo aos menores detalhes. Era um trabalho de primeira classe, todos admitiam, e de leitura estimulante. Entretanto, seu impacto operacional era mínimo. Um novo CEO perguntou: ‘Qual é a tarefa?’ Sua resposta: ‘Não é prever o futuro. É dar, aos nossos negócios, direção, metas e a estratégia para se atingir essas metas’.

Entende-se que cenários são visões consistentes sobre como tende a ser o futuro, a partir de informações, expectativas, pressupostos e tendências. As tendências podem ser por demais imprevisíveis ou numerosas para serem monitoradas, não chegando a apenas uma única opinião sobre o futuro que pareça fazer algum sentido. Dessa forma, pode-se chegar à elaboração de cenários que tratem as informações disponíveis projetando situações de forma otimista, pessimista e até mesmo provável.

“A finalidade principal do mapeamento do cenário dos negócios não é (como se costuma pensar) identificar se uma empresa opera muito acima ou muito abaixo do nível do mar econômico”. (GHEMAWAT, 2000, p. 46)

Na mesma obra o autor afirma que os objetivos principais ao se elaborar cenários devem compreender as razões para essas variações e possivelmente tirar proveito delas.

A informação reflete diretamente na maneira como os cenários serão elaborados, pois é uma tentativa de projetar as ações futuras. Seja de uma forma ou de outra, é inevitável pensar em monitoramento e análise da concorrência, sem de alguma forma criar cenários para isso.

Assim, Porter (1985, p. 447) define que:

Sceneries are a powerful device for taking account of uncertainty in making strategic choices. They allow a firm to move away from dangerous, single-point forecasts of the future in instances when the future cannot be predicted. Scenarios can help encourage managers to make they implicit assumptions about the future explicit, and to think beyond the confines of existing conventional wisdom. A firm can then make well-informed choices about how to take the competitive uncertainties it faces into account.

É importante estabelecer no mapeamento de cenários as relações vitais entre os participantes, buscando assim um melhor entendimento sobre o ambiente ao qual está inserida. Conforme Ortega (2005, p. 25)

[...] a empresa deve entender o ambiente no qual está inserido o seu negócio buscando compreender todos os aspectos relevantes e que não estejam sob seu controle imediato, incluindo a natureza do setor, a direção do mercado e a intensidade da concorrência, ou seja, o ambiente externo [...].

É importante possuir uma visão crítica dos ambientes externo e interno da organização, principalmente voltado à concorrência. Os grandes objetivos de uma empresa são a capacidade de gerar lucro e manter a continuidade dos negócios. Nessa condição, não basta apenas monitorar os ambientes e criar cenários, é preciso interpretar de forma lógica e racional essas condições. Defende-se que, para qualquer setor, o estilo de gestão a ser adotado deverá ser o estratégico, ou seja, aquele voltado a criar um diferencial visando dar utilidade à informação e ao conhecimento gerado.

Ghemawat (2000) sintetizou o processo de mapeamento dos negócios em três etapas, representado no quadro a seguir:

ETAPA	DESCRIÇÃO	SÍNTESE DO SIGNIFICADO
1	Traçando os limites	<p>Dimensões de escopo a serem analisadas nesta etapa são:</p> <p>Horizontal – através de produtos e mercados.</p> <p>Vertical – ao longo da cadeia fornecedor-comprador.</p> <p>Geográfica – por meio de limites locais, regionais e nacionais.</p> <p>Assim, fechar o foco no conjunto dos participantes com impacto direto sobre a lucratividade da própria empresa é mais útil do que revisar a economia como um todo.</p> <p>Ex: Um estrategista dividiria o grupo de “automóveis e caminhões” no sistema de classificação da linha de valor, pelo menos em “automóveis” e “caminhões”, porque compradores, concorrentes e mesmo fornecedores diferem ao longo desses dois segmentos.</p> <p>Um fator importante é a inclusão de concorrentes indiretos que oferecem produtos ou serviços que sejam substitutos próximos para os da empresa.</p>
2	Mapeando Relações-Chave	<p>Os limites do mapeamento são os norteadores para as relações em termos dos tipos de informações exigidas, da gama de relações que devem ser consideradas e da atenção que deve ser prestada à dinâmica do cenário.</p> <p>Exigências de Informações – volume gerado de informações é um desafio em forma de custos fixos consideráveis no mapeamento dos cenários de negócios.</p> <p>Relações cooperativas e competitivas – Devem ser levadas em consideração, embora aumentem o universo da análise, mas será de muita utilidade, pois aumenta a probabilidade de se encontrar estratégias favoráveis.</p> <p>Pensamento dinâmico – Mapear o cenário dos negócios da maneira como ele será no futuro e não como era no passado.</p>
3	Adaptação e moldagem do cenário dos negócios	<p>Utilizar as informações obtidas nos itens 2 e 3, ou seja, identificado os participantes-chave e mapeadas as relações (correntes e futuras) entre eles, a atenção do administrador deve se voltar para o uso desse conhecimento para ações estratégicas.</p>

QUADRO 1: O processo de mapeamento de cenários de negócios

Fonte: Ghemawat (2000, p. 46-54)

Pelas colocações dos vários autores citados, cenários é uma visão consistente sobre análises fundamentadas na racionalidade dos dados e das informações - busca pelo realismo das previsões -, na intenção – vocação e desejos dos dirigentes -, no ambiente – busca de novos conhecimentos -, e na estratégia – transformação de previsões em ações estruturadas.

Essa análise estruturada da informação possibilitará a geração de cenários consistentes, permitindo o monitoramento da concorrência em prol da competitividade.

2.3 Gestão estratégica: utilização consciente da informação

Algumas medidas são necessárias para que uma empresa possa ser competitiva, e além de gerar informação gerencial a qual na maioria dos casos ocorre naturalmente, seja ela estruturada ou não, deve-se utilizar essa informação gerencial de forma a constituir uma gestão estratégica, tornando a empresa muito mais competitiva.

Para Oliveira, D.P.R. (1999, p. 28, grifo nosso):

Administração Estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de formas otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

É importante entender qual o papel da estratégia dentro de uma administração, Goshal, Mintzberg e Quinn (1999, p. 3-21, grifo dos autores) definem que não existe uma definição universalmente aceita para **estratégia**, e que diferentes autores utilizam termos diferentes para defini-la. Porém, esses autores são categóricos ao afirmar que estratégias devem conter objetivos, políticas, programas e decisões envolvendo uma organização. Assim, para os autores, uma estratégia deve produzir efeitos positivos a partir de posições, perspectivas, planos, levando a mudança no ambiente, gerando encorajamento para a competitividade.

Trazer a gestão estratégica para as empresas é uma função que para Rabechini Jr, Carvalho e Laurindo (2002, p. 29) está concentrada em “identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar e manter uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua”.

Conciliar os recursos disponíveis com as informações que se detêm do negócio é um fator importante, tal qual possuir recursos tecnológicos avançados, recursos financeiros em abundância e recursos humanos altamente especializados.

Essa é uma realidade para as empresas que Ortega (2005, p. 16) cita em seu trabalho que “[...] uma simples redução de custos/despesas e/ou enxugamento no quadro de pessoas talvez não seja mais suficiente para garantir o futuro. É nesse

contexto que a Gestão Estratégica faz-se cada vez mais imprescindível, agindo como uma bússola norteadora nos negócios nas empresas”.

Uma das formas de gestão estratégica é o seu posicionamento em relação ao mercado.

Mercados competitivos exigem um posicionamento definido por parte de seus participantes, ou seja, não está voltada para o mercado, implica que, “[...] sob condições de competição acirrada, os clientes podem contar com opções alternativas para satisfazer às suas necessidades e desejos”. (JAWORSKI; KOHLI, 2006, p. 87). Nesse artigo, os autores afirmam que quanto maior a competitividade, mais evidente será a relação de desempenho empresarial com a orientação voltada para o mercado.

Praticar sondagem ambiental e construção de cenários exige que a organização possua uma gestão estratégica.

Alguns atos são necessários para se compor uma gestão estratégica, conforme demonstra o quadro a seguir:

Passo nº	Tarefa a ser desenvolvida
1	Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo.
2	Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno.
3	Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais.
4	Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente.
5	Implementar estratégias.
6	Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

QUADRO 2: Passos e tarefas da administração estratégica

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24)

Assim, seguindo as orientações dos autores, é necessário partir para uma nova forma de agir e de pensar as ações, significando dizer que planejar é a atitude.

A informação é muito importante na orientação dos passos a serem dados pelas organizações. Essa condição gera a necessidade de planejar.

“**Planejar** é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos”. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 28, grifo dos autores).

O ato de projetar acaba gerando um planejamento. Rodrigues (2002, p. 40, grifo nosso) afirma que:

planejamento na sua definição mais ampla, é o processo pelo qual as pessoas procuram identificar que ações devem ser tomadas no momento presente para se atingir um estado futuro desejado, com o menor risco possível, menor custo e máxima eficácia

Oliveira, A. B. S. (2001, p. 155) tem uma visão além do aspecto puro e simples da competição, e define assim essa função:

O planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos. Planeja-se por que existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim, produtos a fabricar, serviços a prestar. Deseja-se fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso dos diferentes recursos, humanos, materiais, financeiros tecnológicos, cada um a seu tempo, com suas especificidades próprias, para que os objetivos possam ser atingidos. Ao lado disso, a empresa precisa perdurar no tempo, ter continuidade, maximizando o fluxo de benefícios para os acionistas, empregados, clientes, fornecedores e demais entidades da sociedade.

O planejamento carrega em si a complexidade dessas duas situações, ou seja, ser competitivo gerando fluxos suficientes para manter a continuidade, maximizando a utilização dos recursos disponíveis. Entende-se que a competitividade bem-sucedida é resultado da habilidade de uma empresa em determinar seu desenvolvimento com uma constante verificação de seus pontos fortes e fracos em seu ambiente interno, e como aproveita as oportunidades e enfrenta as ameaças do ambiente externo. Isso, porém, demanda um esforço contínuo e maior do que simplesmente a observação dos elementos já citados, ou seja, exige um esforço na elaboração de um conjunto de medidas que não só visam ações futuras, mas ações que usufruam informações trabalhadas com foco na competitividade e que podem ser chamadas de planejamento.

Rodrigues (2002, p. 41) defende que:

As funções do planejamento estão ligadas à realização da visão do gesto e ao cumprimento da missão da empresa. Visa orientar todas as fases do processo decisório através da gestão sistêmica de apoio a decisão. Atuam também como agente indutor na busca pelo resultado (agregação de valor). O desenvolvimento organizacional é também uma atribuição destas funções as quais procuram configurar a estrutura de forma a corresponder ao funcionamento da empresa.

No intuito de estruturar a informação, os elementos tratados nesse tópico são fundamentais, ficando evidente que cada um deles gera uma utilidade específica para a decisão, corroborando com o processo de gestão estratégica.

2.4 Planejamento estratégico: o alinhamento entre a estratégia e a informação necessária

Formular estratégias simplesmente não é o suficiente, é necessário planejar dentro de um universo de ações como utilizar as informações advindas do mercado e as expectativas geradas pela organização. Esse processo é chamado de planejamento estratégico.

Bateman e Snell (1998, p. 124, grifo dos autores) definem assim:

O **planejamento estratégico** envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes da organização. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora eles não formulem ou implementem o plano todo.

Partindo dessa definição, uma organização que quer continuar no mercado, principalmente permanecendo competitiva, tem como princípio básico à elaboração do planejamento estratégico.

As empresas que adotam o planejamento estratégico possuem seus recursos geridos de forma mais racional, criando assim maior riqueza, além de proporcionarem maior liquidez aos seus proprietários no aproveitamento de eventuais oportunidades. (SAUAIA; SYLOS, 1999, p. 6).

Rodrigues (2002, p. 43) afirma que “desenvolvimento de estratégias precisa ser baseado na maximização de valor sendo que as medidas que são usadas para avaliar as estratégias devem ser condizentes com os níveis organizacionais”. Essa afirmação ratifica a necessidade da geração do conhecimento, principalmente baseado em experiências passadas, determinando o nível da organização no presente e prospectando sua situação futura. Essa prática possivelmente incutirá nos agentes uma mentalidade ávida por mudanças.

Bethlem (2004, p. 30) reforça essa condição, afirmando que:

[...] o processo inicia-se com a imposição dos desejos e aspirações da estrutura do poder, explicitados ou mantidos implícitos. Toda empresa tem uma estrutura de poder, que impõe aos demais membros das organizações os objetivos que deseja que a empresa persiga, ou influencia os membros para que os adote.

Nesse contexto, o plano estratégico é uma visão específica no presente de como deve ser o futuro de uma empresa, e deve conter as seguintes descrições:

- Como será seu setor?
- Em que mercados sua empresa vai competir?
- Contra quem vai competir?

- Que produtos e serviços vai oferecer?
- Que valor vai oferecer aos clientes?
- Que vantagens a longo prazo terá?
- Quais serão o porte e a lucratividade de sua empresa?

Esse conjunto de situações, ou seja, definição de poder de competição, estado ou situação futura, desejo ou imposição das estruturas de poder dentro das organizações, levam, inevitavelmente, para a definição de estratégias que podem ser determinadas a partir da seqüência demonstrada na figura a seguir:



FIGURA 2: Roteiro de determinação de estratégias

Fonte: Bethlem (2004, p. 32)

Não seria difícil afirmar que toda mudança gera uma quebra de paradigmas e provoca resistências. A organização, a partir da elaboração das estratégias, deve criar mecanismos que possibilitem um debate, proporcionando uma visão crítica de sua aceitação.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 75) defendem que:

Uma dificuldade não menos importante é a de que a introdução do planejamento estratégico provoca conflitos entre as atividades operacionais já existentes e as novas atividades. As organizações tipicamente não possuem a potencialidade, a capacidade ou os sistemas motivacionais para pensar e agir estrategicamente. Por último, as organizações geralmente carecem das informações, sobre si próprias e seu ambiente, que são necessárias para um planejamento estratégico eficaz; tampouco possuem os talentos de gestão capazes de formular e implantar estratégias.

É necessário que as organizações entendam porque devem criar uma estrutura voltada a suprir as necessidades que um mercado competitivo exige. Nesse contexto o planejamento estratégico é fundamental, e segundo Ortega (2005, p. 37) o planejamento estratégico é a fase mais elevada do processo de planejamento de uma organização, devendo nesta empreender competitividade adequada ao ambiente em que se insere, conforme demonstra o quadro abaixo:

RAZÕES	VANTAGENS
Capacidade de prever e reagir rapidamente às mudanças mercadológicas, aproveitando as oportunidades, identificando áreas de negócios promissoras.	Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente.
O controle financeiro não é suficiente para garantir o sucesso da empresa nos negócios. Complementando o orçamento, o planejamento estratégico indica a direção futura através de objetivos de longo prazo.	Poupa tempo, esforços e recursos financeiros.
Envolvimento dos funcionários por áreas de atividade, disseminando os objetivos por toda a organização.	Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades. Ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização. Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos.
Apresentação do planejamento como fonte de gestão transparente (<i>accountability</i>) aos acionistas e credores.	Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância.

QUADRO 3: Razões e vantagens do planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Terence (2002, p. 35)

A principal finalidade do planejamento, como um todo, é a capacidade de identificar a existência e a razão da organização, definindo seus objetivos através da análise ambiental interna e externa, formulando e implementando estratégias e, por fim, controlando todo esse processo.

As organizações precisam ter foco e criar estágios de aprimoramento no processo de administração estratégica, principalmente porque como foi descrito, o planejamento estratégico contradiz posturas passivas em relação a eventos futuros,

para criar posicionamento diante deles a partir da geração de informações que se alinhem ao desenvolvimento de estratégias, visando dar suporte às decisões de posicionamento estratégico em relação ao mercado.

2.5 Desenvolvimento de estratégias

No meio empresarial, muitas são as tentativas de se constituir uma empresa e por meio dela alcançar os objetivos que lhe deram origem. Porém, segundo pesquisa elaborada pelo Sebrae-SP no ano de 2002, cerca de sessenta por cento das empresas constituídas no Estado de São Paulo não conseguiram ultrapassar a barreira de cinco anos de existência. Quais seriam as razões para isso? Segundo informações fornecidas no *site* desse órgão, as razões apresentadas para esse evento são a falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio, atividade econômica deprimida, insuficiência de políticas de apoio e problemas pessoais.

Desenvolver estratégias é tão importante quanto abrir novas empresas. A sua preparação permitirá à organização repensar sobre qual é a sua missão junto ao seu ambiente.

Para elaborar decisões estratégicas são necessários alguns elementos como previsibilidade, lógica e tangibilidade, ou seja, definições sobre os resultados a alcançar.

Ortega (2005, p. 158) afirma que:

[...] constata-se que para conceber as partes da gestão estratégica, isto é, seu funcionamento articulado e sinérgico, é imprescindível que se tenha visão, alcance e domínio do todo. Caberá às empresas articularem-se para a elaboração e construção das estratégias de desenvolvimento necessárias, mantendo a sintonia com sua missão e possibilitando o desenvolvimento da região e do país.

Para Bateman e Snell (1998, p. 136) existem algumas chaves para a implementação de estratégias eficazes. Nessa questão, afirmam que:

Muitos planos bons são condenados ao fracasso por não serem implementados corretamente. A estratégia deve ser apoiada por: estrutura,

tecnologia, recursos humanos, recompensas, sistemas de informação, cultura, liderança, e assim por diante. Por fim, o sucesso de um plano depende de quão bem os empregados nos níveis inferiores estão disponíveis e desejosos de implementá-lo. A administração participativa constitui uma das abordagens mais conhecidas utilizadas por executivos para obter a adesão dos empregados e assegurar o seu compromisso com a implementação da estratégia.

Levando-se em consideração os requisitos necessários à elaboração e implementação do planejamento, elege-se a seqüência a seguir:

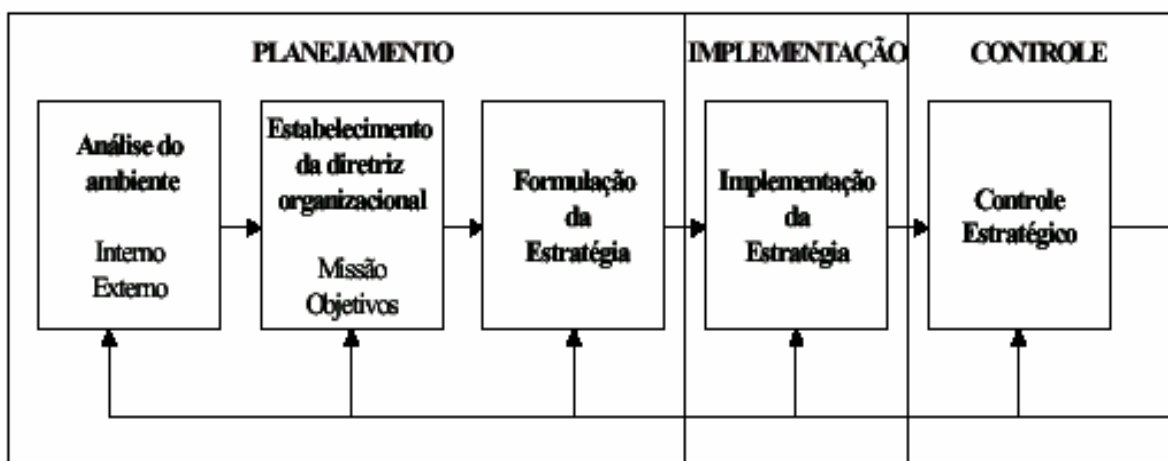


FIGURA 3: Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia.

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 14)

A análise ambiental já tratada neste trabalho insere-se como fator primeiro na montagem do planejamento segundo esse modelo. Este pesquisador entende que para o tipo e porte das organizações a que se destina o presente estudo, esta seja a melhor forma de direcionar a organização: a partir da sondagem e da criação de cenários, parte-se para a elaboração da missão, visão e objetivos da organização. Posteriormente deve-se implementar e controlar esses planos. Dada essa seqüência, depreende-se um resumo de cada função no quadro a seguir:

<p>1ª. ETAPA: Análise Ambiental</p>	<p>“O ambiente apresenta um conjunto de demandas, as quais constitui em oportunidades de negócios para tipos específicos de empresas”. (TAVARES, 2000, p. 165)</p>
<p>2ª. ETAPA: Missão</p>	<p>“Comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio. Ela deve ser breve e reunir em poucas palavras as atividades da empresa, os mercados que quer atingir os produtos e serviços que quer fornecer à comunidade, sua diferenciação e às principais conquistas que a empresa quer atingir”. (PADOVEZE, 2003, p. 25)</p>
<p>3ª. ETAPA: Visão</p>	<p>“Um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que enunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar”. (PADOVEZE, 2003, p. 25)</p>
<p>4ª. ETAPA: Objetivos</p>	<p>“Meta (ou objetivos) dita <i>quais</i> e <i>quando</i> os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem <i>como</i> devem ser conseguidos”. (GOSHAL; MINTZBERG; QUINN, 1999, p. 20, grifo dos autores)</p>
<p>5ª. ETAPA: Formulação da estratégia</p>	<p>“A análise de S.W.O.T. (<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>), ou seja, Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças, como ferramenta ideal para se obter uma visão geral da situação estratégica da empresa, que tem como princípio básico o ajuste entre a capacidade interna da empresa (pontos fortes e fracos) e suas circunstâncias externas” (oportunidades e ameaças). (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2002, p. 125)</p>
<p>6ª. ETAPA: Implementação</p>	<p>“A estratégia deve ser apoiada por decisões referentes à estrutura, à tecnologia, aos recursos humanos, aos sistemas de recompensa, à cultura organizacional e ao estilo de liderança apropriada. [...] Administradores de todos os níveis são envolvidos com a formulação, a identificação a execução dos meios para se implementarem novas estratégias”. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 133)</p>
<p>7ª. ETAPA: Controle</p>	<p>“Um sistema de controle estratégico é projetado para apoiar os administradores na avaliação do progresso da organização com sua estratégia e, quando existirem discrepâncias, na formulação de ações corretivas. O sistema deve encorajar operações eficientes que sejam consistentes com o plano, enquanto permite que haja flexibilidade para adaptar-se a condições em mudança. Assim como em todos os sistemas de controle, as organizações devem desenvolver indicadores de desempenho, um sistema de informações e mecanismos específicos para monitorar o progresso”. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 134)</p>

QUADRO 4: Síntese das funções de implementação da estratégia

Fonte: adaptado dos autores

Como aliados da utilização do planejamento estratégico, a literatura conta com vários autores consagrados, dentre eles Porter, que preconizou a intensidade da informação dentro do processo de gestão aliada à previsão de cenários e o fortalecimento de uma organização face à sua concorrência, gerando cinco fatores básicos, o qual denominou de as cinco forças competitivas.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização a seu meio ambiente.

FORÇAS COMPETITIVAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Força de entrada	Capacidade de ingressar em um novo mercado dotado de uma estrutura altamente competitiva.	Ter seu mercado invadido por novos concorrentes com estrutura competitiva superior.
Ameaça de produtos substitutos	Capacidade de renovar sua linha de produção, inovando e até mesmo substituindo hábitos de consumo.	Incapacidade de renovar sua linha de produção, permitindo que concorrentes conquistem mercado com novos produtos.
Rivalidade entre os concorrentes	Proeminência na capacidade de isolar o seu grupo da rivalidade de outras empresas ou mercados	Incapacidade de isolar o seu grupo da rivalidade de outras empresas ou mercados
Poder de negociação dos fornecedores	Criar situações favoráveis dentro do grupo para aumentar o poder de negociação em relação a fornecedores	Não conseguir de fato organizar o grupo para aumentar o seu poder de negociação.
Poder de negociação dos compradores – clientes	Evitar que os compradores criem situações de conflito entre os fornecedores, estabelecendo assim vantagens na negociação.	Entrar em conflito com outros fornecedores, favorecendo o poder de negociação dos clientes.

QUADRO 5: Síntese das cinco forças competitivas dentro da visão forças/fraquezas.

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23-48)

Essa união entre as forças competitivas de Porter e a análise *SWOT*, trabalhada no quadro parcialmente, mostra a necessidade de gerar oportunidades a partir do ambiente interno face às ameaças constantemente provocadas pelo ambiente externo, cada vez mais competitivo em função da globalização.

Ghemawat (2000, p. 55) afirma que:

A análise do cenário ajuda a tornar parte do paradigma mais antigo, a *SWOT* (força-fraqueza-oportunidade-ameaça) um processo mais sistemático para o planejamento estratégico, esclarecendo as oportunidades e ameaças que confrontam cada empresa, algumas das quais compartilhadas com seus concorrentes diretos.

Hernandes, Mazo e Teixeira (2004, p. 4) ratificam a citação anterior, complementando que:

Para a análise do ambiente interno a organização, deverá levar em consideração suas forças e fragilidades. Ou seja, olhando para dentro da organização, tentando buscar o que ela tem de melhor (que poderá ser usado com uma vantagem competitiva perante dos concorrentes) e o que

ela tem de pior (que deverá ser o mais rápido possível corrigido ou alterado, para que não seja uma fraqueza pela qual a empresa possa ruir).

“Nenhum gestor pode gerir estrategicamente sem analisar as perspectivas do mercado, conhecendo quem são seus concorrentes, quais tecnologias utilizam, e os produtos que, eventualmente, possam ser lançados no mercado”. (ORTEGA, 2005, p. 42)

Oportunidades devem ser identificadas, e uma forma para isso acontecer é quando os planos propostos oferecem possibilidade maior de lucratividade, de crescimento, de uma maior participação de mercado.

Nessa questão, um dos requisitos para se criar os pontos fortes é necessariamente a informação, que certamente ajudará a manter sua posição de liderança, a qual pode ser definida através da seqüência projetada na figura abaixo:

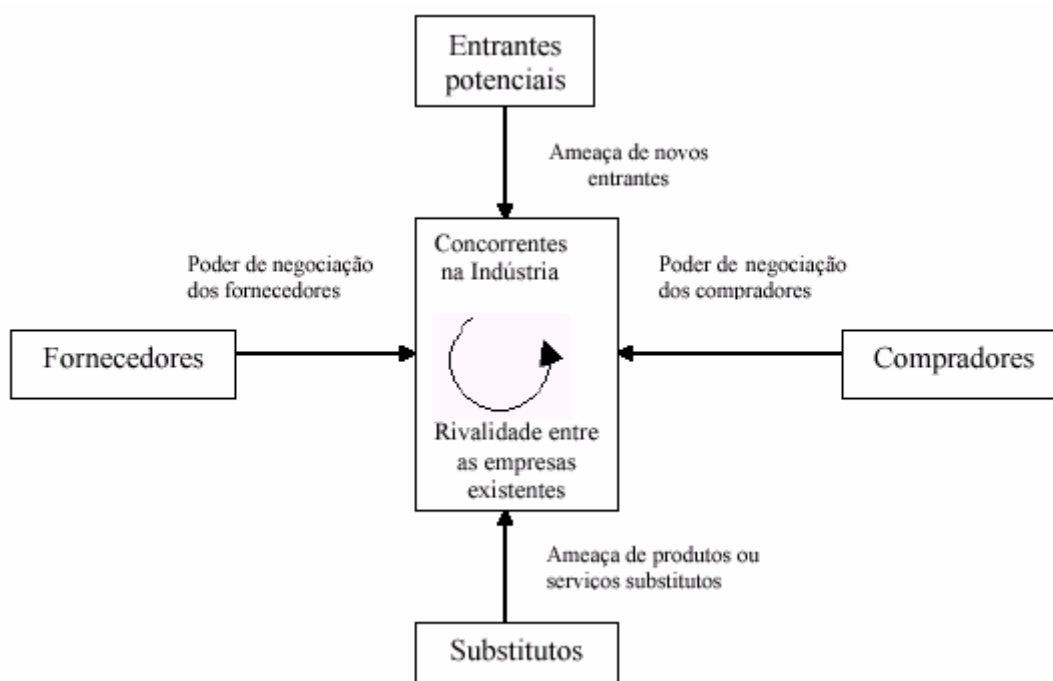


FIGURA 4: Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter (1986, p. 23)

No entanto, a economia não é estática e permite que o quadro se modifique a todo instante, transformando, assim, o que era ponto forte em ponto fraco; isso tudo ligado a diversos fatores que atualmente são classificados como o cerne da estratégia competitiva.

Algumas condições podem favorecer as mudanças de estratégia reagindo mais rapidamente às ameaças. Segundo Degen (1989, p. 47) algumas vantagens competitivas são inerentes à própria natureza do negócio, como:

O pequeno tamanho dos negócios em fase de iniciação, que representa desvantagem contra a concorrência estabelecida, pode ser transformado pelo empreendedor criativo em vantagem, se ele souber explorar adequadamente a flexibilidade que esse pequeno tamanho lhe permite. Com sua flexibilidade, ele pode ser muito mais sensível às necessidades especiais de alguns grupos de clientes, a que os grandes concorrentes não podem atender com sua produção massificada. É a clássica solução de procurar um nicho de mercado que os grandes não podem ou não têm interesse em atender.

Além disso, essa mesma empresa pode criar um diferencial dentro de seu próprio grupo, a partir de algumas decisões que irão fortalecê-la. Esse revigoreamento está localizado nas dimensões da estratégia competitiva, que assim podem ser classificadas:

Especialização	Mirar no alvo, ou seja, especializar-se nos produtos fabricados, nos clientes e regiões atendidas.
Fortalecimento da Marca	Fortalecer a marca através da massificação da propaganda ou por meio de políticas de vendas com preços e produtos competitivos.
Canais de distribuição	Gerar identificação da marca com o consumidor final por intermédio dos canais de distribuição.
Escolha de canais de distribuição	Utilizar-se dos meios já existentes e criar novos meios de distribuição, propiciando uma teia de canais de distribuição.
Verticalização dos canais de distribuição	Criar canais próprios de distribuição, propiciando a fidelidade através do atendimento direto ao consumidor por meio de redes próprias de varejo e de assistência técnica.
Previsão tecnológica	Poder de inovar através de departamentos dotados de tecnologia suficiente para isso. Fato esse que ocorre por meio de investimento em material e elemento humano.
Qualidade	Procurar sempre atingir padrões de excelência, aumentando a fidelização do cliente.
Custo	Política de redução de custos através de investimentos em tecnologia e mão-de-obra.
Preço	Fixação de preços utilizando adequadamente o critério do retorno do capital investido.
Necessidade de Capital	Atentar-se ao fato de que o retorno do capital investido deve ser suficiente para estabelecer a posição de liderança da empresa.
Políticas Governamentais	Estar vigilante quanto às políticas governamentais dos mercados que participa e daqueles que pretende participar, pois, não raro são os embargos e bloqueios econômicos.

QUADRO 6: Dimensões da estratégia competitiva

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 49-85)

Com as definições de forças e dimensões da estratégia competitiva, a empresa deverá ter um sistema que gere informações sobre o concorrente, montando verdadeiras centrais de conhecimento, que podem ser tão ou mais amplas quanto à demonstrada na figura a seguir:

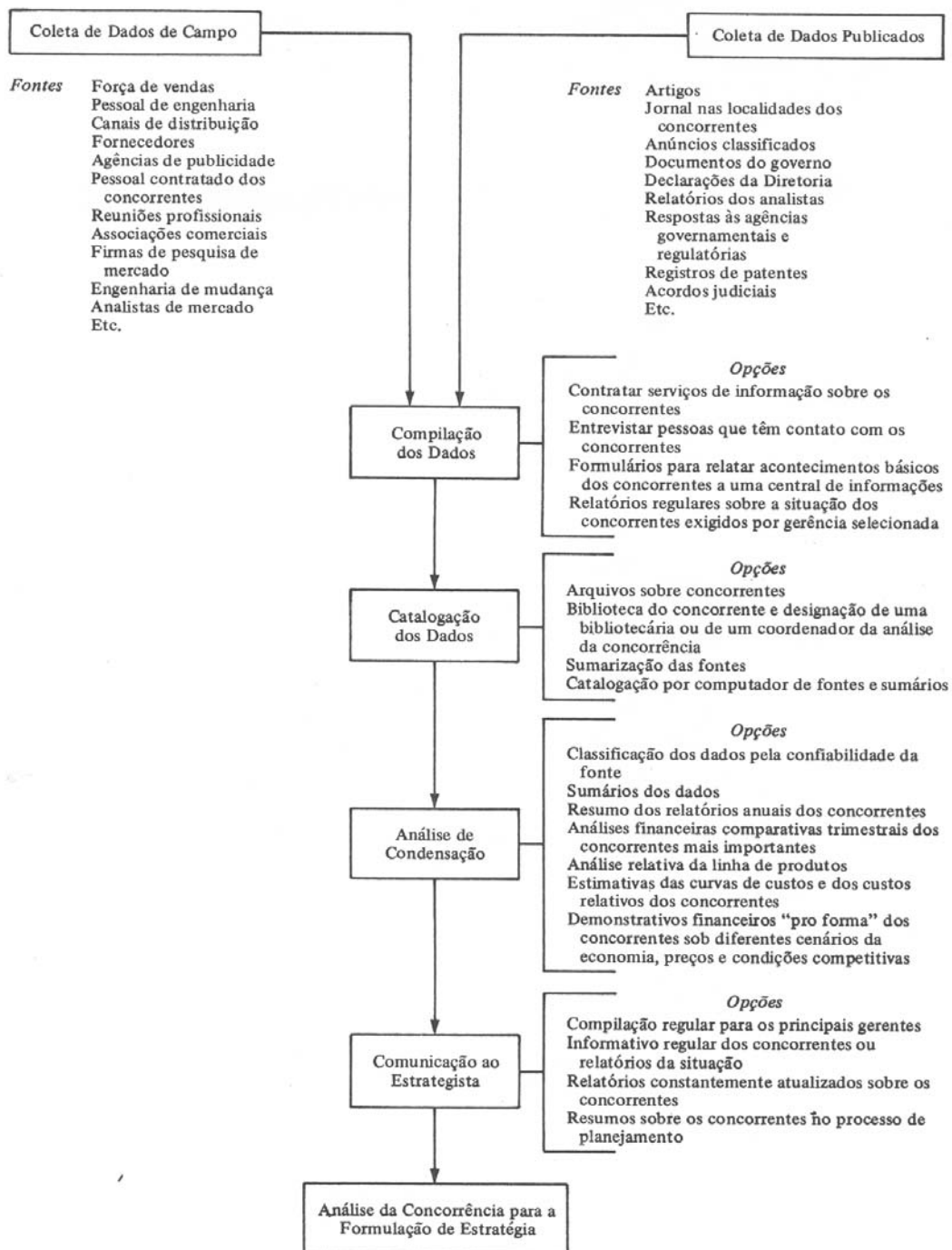


FIGURA 5 : Funções de um Sistema de Inteligência sobre o concorrente

Fonte: Porter (1986, p. 84)

Depreende-se, assim, que o planejamento estratégico conduzirá a organização à elaboração de um plano, devendo esse ser formal, partindo das fases já citadas.

No entanto, a organização necessita, a partir desse plano estratégico, executar e controlar.

Mediante essa afirmação, a administração estratégica, requer necessariamente contornos de uma administração baseada na informação financeira e não-financeira; e ter um modelo para formulação da estratégia é importante, porém não é o suficiente para garantir o sucesso, pois falta utilizar um sistema que de suporte a formulação, implementação e controle dessas estratégias.

2.6 Monitoramento das estratégias utilizando o *BSC*

A estratégia será o condutor de um diferencial que deverá permitir a sua mantenedora uma vantagem em relação aos demais participantes do mercado. No entanto, a única forma de averiguar se essa estratégia está surtindo efeitos é através de um controle preciso e adequado.

“**Controle** é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e as metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados”. (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 173, grifo dos autores).

Dessa forma, é fundamental que toda organização possua um sistema que dê suporte à decisão, no sentido de controlar os atos dos elementos que a compõe.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 173, grifo dos autores) afirmam:

Assim, **controlar** abrange (a) acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis; ou, de outra forma, (b) compreende a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminados; inclui a coleta e análise de fatos e dados relevantes, a análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas, e, se necessário, o ajuste dos planos.

Com a evolução das teorias, era natural que uma técnica fosse desenvolvida nesse sentido. Com o passar dos anos e após muitas pesquisas, Kaplan e Norton desenvolveram, na década de noventa, estudos sobre os *Scorecards*, culminando

com a publicação de um livro, em 1997, que abordou uma forma de apoiar a decisão através de algumas perspectivas.

Padoveze (2003, p. 121) define assim o trabalho de Kaplan e Norton:

Balanced Scorecard é um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O BSC produz o desdobramento e permite articular a estratégia em objetivos operacionais por meio de um sistema de medição, permitindo a comunicação da estratégia e o seu alinhamento com o negócio da empresa. Essa situação pode ser visualizada melhor na figura a seguir:

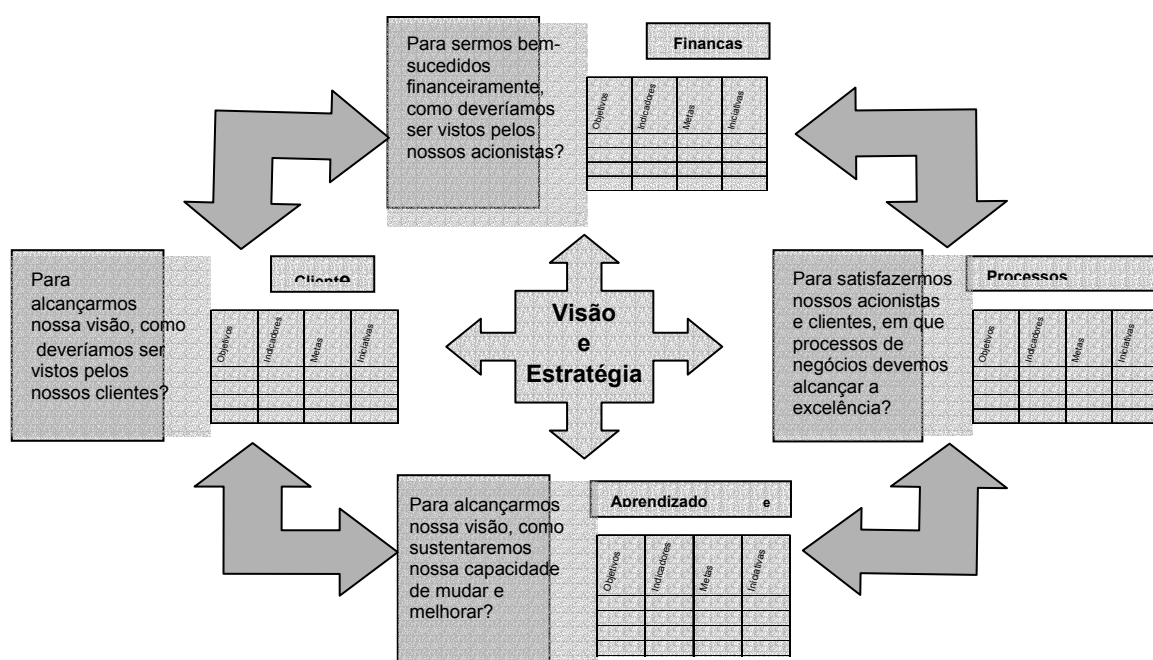


FIGURA 6: Tradução da estratégia em termos operacionais

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

As necessidades de informações gerenciais são compostas por duas fontes: financeiras e não financeiras. De modo que, a compreensão desse problema por Kaplan e Norton (1997, p. 9) levou a formular que:

[...] medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para os funcionários, em todos os níveis de organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências

financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso em longo prazo.

O monitoramento possui o propósito de evidenciar o desempenho e suas variações, confrontando o previsto com o realizado, indo além, ou seja, defrontando essas duas variáveis com a situação ambiental externa que se desenha.

Portanto o *BSC*, mediante as suas perspectivas, se traduz, acima de tudo, como um sistema eficiente de monitoramento, onde seus indicadores evidenciarão o sucesso ou não das estratégias, produzindo informações norteadoras não somente sobre o desempenho financeiro, mas também sobre o estágio geral de desenvolvimento da empresa, criando uma responsabilidade social perante os clientes e os demais participantes do processo.

Os administradores necessitam de um *feedback* sobre o desempenho da organização, dessa forma a necessidade de uma técnica que informasse essa situação era premente. Assim Kaplan e Norton criaram em seu *BSC* os indicadores sobre as quatro perspectivas, e que segundo Ishikawa et al. (1999, p. 4):

Um indicador de desempenho deve possuir algumas características para que possa auxiliar na avaliação de resultados e na indicação das ações e atitudes. Não se deve estabelecer indicadores de modo indiscriminado, tendo em vista que o grande número de dados não necessariamente implica em melhor fundamentação ou melhores critérios de análise. Idealmente, deve-se obter um conjunto de medidores que formem uma estrutura coerente, consistente e aplicável.

Para Popadiuk et al. (2006, p. 156):

A análise de indicadores deve permitir conclusões relevantes e que levem à tomada de decisão nos diversos níveis da organização. Além disso, os indicadores ajudam a revelar tendências, permitem projeções, estabelecimento de relações de causa e efeito e também permitem comparações com a concorrência e com referenciais de excelência. São instrumento de planejamento, gerenciamento e motivação, pois direcionam a empresa para os objetivos, organizam ações e conferem visibilidade aos resultados alcançados.

Assim, é preciso considerar, na eleição dos indicadores, qual a sua importância para o negócio:

- saber se são quantificáveis;
- checar sua simplicidade e clareza;
- saber se podem ser facilmente medidos;

- considerar sua disponibilidade;
- considerar o custo da métrica;
- considerar sua qualidade.

Em um *BSC*, os indicadores devem ser trabalhados a partir das quatro perspectivas, como por exemplo, no quadro a seguir:

Perspectivas	Tipos de Indicadores	Para que servem? A quais objetivos atendem?
Financeira	ROI – VEA – Índices de Rentabilidade.	Na perspectiva financeira, determinar o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas e a redução de custos.
Cliente	Fatia de Mercado, novos clientes e satisfação dos consumidores.	No caso de a empresa querer monitorar seu objetivo em termos de crescimento de mercado, identificam os segmentos de mercado visados e as medidas de êxito da empresa nesse segmento, identificando fatores como tempo, qualidade, desempenho e serviço perante a satisfação do cliente.
Aprendizado e crescimento	Satisfação dos funcionários; <i>turnover</i> ; lucratividade por funcionários; capacitação e treinamento, entre outros.	Identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Isso é necessário, pois a competição mercadológica exige um desenvolvimento contínuo dos produtos e processos existentes.
Processos Internos	Qualidade das atividades; processo de manufatura; processo de introdução de novos produtos e processo de logística.	Proporção das atividades que agregam valor em relação às que não agregam excelência no custo unitário, flexibilidade, tempo de produção e produtividade, introdução de produtos mais rápido que a concorrência, ou seja, otimização do tempo de entrega ao menor custo possível. Esses proporcionam aos gestores a identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar o máximo de eficiência.

QUADRO 7: Grupos de indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado de Wernke (2004, p. 93-95)

Além das perspectivas, os indicadores devem ser classificados conforme o tipo de informação (*feedback*) que fornecem, devendo atender a **visibilidade do desempenho**, ou seja, identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, justamente comparando o seu desempenho com o dos concorrentes. Devem, também, atender ao **controle do desempenho**, partindo do planejamento, identificando desempenho superior ou inferior ao preestabelecido, sugerindo medidas

corretivas e de prevenção. Por último, porém não menos importante, os indicadores devem ser classificados de forma a determinar as **melhorias do desempenho** que provêm de acertos nas metas a partir das duas funções anteriores, podendo ser provocadas internamente, ou até mesmo por forças externas. Assim, os indicadores devem atender ao requisito informacional que a organização necessita.

Diferente dos indicadores contábil-financeiros, que avaliam o desempenho passado das organizações, o *BSC*, da forma como foi apresentado, permite uma nova função aos indicadores financeiros, aliando-os a uma visão futura juntamente com os demais indicadores operacionais. Com isso, em um planejamento financeiro de longo prazo, é possível visualizar a necessidade de criação de produtos novos, suficientemente capazes de atender a demandas atuais e futuras.

Kaplan e Norton sugerem que as empresas trabalhem com quantidade adequada de indicadores, conforme demonstra o quadro:

Indicadores quanto à perspectiva	Número de indicadores e representatividade
Perspectiva financeira	5 indicadores (22 %)
Perspectiva do cliente	5 indicadores (22%)
Perspectiva interna	8 indicadores (34%)
Perspectiva do aprendizado e crescimento	5 indicadores (22%)

QUADRO 8: Divisão dos indicadores nas quatro perspectivas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 51-144)

Para competir, além de a empresa necessitar traçar parâmetros entre a sondagem ambiental, suas estratégias, e a evolução dos indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, precisa estar voltada para o mercado. Se ambos não estiverem alinhados (parâmetros e mercado), não haverá hipótese de competitividade pela empresa.

O reforço pela alta administração, da importância da orientação para o mercado tende a incentivar os membros da organização a acompanhar as mudanças do mercado, a compartilhar a inteligência de mercado com outros membros e a ter capacidade de resposta às necessidades do mercado. (JAWORSKI; KOHLI, 2006, p. 85)

“Desse modo, as empresas que não compreenderem as necessidades dos clientes, estão sujeitas a perderem seus consumidores para o **concorrente**, que ofereça produtos ou serviços mais adequados aos anseios destes”. (ORTEGA, 2005 p. 98, grifo nosso).

A condição primária para a existência de uma empresa é continuidade. Essa condição requer que a empresa esteja atenta ao mercado monitorando seu desempenho. “Um segundo antecedente da orientação para o mercado tem a ver com a postura dos altos administradores frente ao risco. Reagir às mudanças dos mercados muitas vezes exige a introdução de novos produtos e serviços para atender às necessidades e expectativas dos clientes”. (JAWORSKI; KOHLI, 2006, p. 85).

Essa situação proposta pelos autores citados, leva a uma conclusão parcial: a condição essencial para reagir às mudanças de mercado está ligada intrinsecamente ao risco. Portanto, havendo aversão ao risco, não será possível provocar mudanças e propagar a inteligência de mercado.

Uma forma de tranquilizar os gestores é a elaboração do *Balanced Scorecard* que trará um conjunto de indicadores e permitirá alinhar e disseminar essa filosofia dentro de uma visão mais segura dos resultados.

Certamente, partindo dessa citação, se a organização possui uma estratégia definida é o momento de revê-la e alinhá-la à execução através dos objetivos. Caso a organização não possua uma estratégia definida, é o momento de criá-la. É por essa razão que se afirma que o *BSC* não é apenas um sistema de medição do desempenho tático ou operacional, mas sim um sistema de suporte e apoio à decisão.

Evidentemente, à luz do parágrafo anterior, o *BSC* conclama a todos da organização, a partir de um processo *top-down* (alta administração), a participar de todos os processos de construção, aliados em times ou equipes por áreas de atuação.

Esse processo permite a integração, muitas vezes criando a oportunidade do aprendizado, extraindo um melhor desempenho através da participação ativa e comprometida com os objetivos estratégicos, sendo fundamental para o sucesso.

Assim, entende-se que o tratamento dado pelo *BSC* à estratégia dentro do prisma financeiro e não-financeiro, permite que a organização busque alcançar as metas impostas pelos investidores – lucro e continuidade, possibilitando, e em muitos casos, exigindo uma integração com outras ferramentas.

2.7 Sistema de informação: transformando informação tácita em vantagem competitiva sustentável

Sistemas de informação devem ser planejados de modo a produzir informações necessárias e úteis, capazes de permitir decisões racionais.

Para Laudon e Laudon (2001, p. 4):

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta - ou recupera -, processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização.

Assim, aliado ao desenvolvimento tecnológico surgiu a TIC – tecnologia da informação e comunicação -, que nada mais é do que um conjunto de equipamentos e programas de computação que está no mercado para auxílio das organizações, favorecendo no processamento rápido dos dados obtidos, além da articulação de pontos que até então poderiam imaginar-se isolados, transformando a velocidade da informação em substancial vantagem competitiva.

Diz-se que as organizações que possuem a informação mais rápida saem na frente. Mas, com uma infinidade de fontes de informações, como tratá-las?

o impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais. (GONÇALVES, 2000, p. 17)

Nesse sentido, entende-se que os sistemas de informação agem diretamente nas diversas fases do planejamento, conforme demonstra o quadro:

Planejamento Estratégico	Alta Administração	Linha de tomada de decisão	Sistema de Informação Estratégica – SIE	Apoio à vantagem estratégica
Planejamento Tático	Corpo Gestor	Linha de controle	Sistema de Informação Gerencial – SIG	Apoio a Tomada de Decisão Gerencial
Planejamento Operacional	Corpo Técnico	Linha de Execução	Sistema de Informação Operacional – SIO	Apoio às Operações

QUADRO 9: Planejamentos e sistemas de informação

Fonte: adaptado de Laudon e Laudon (2001, p. 31)

Segundo O'Brien (2003, p. 9) os sistemas de informação desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de organização:

- suporte de seus processos e operações;
- suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes;
- suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva.

Dessa forma, fica claro que a TIC é indispensável em qualquer gestão, principalmente para aquelas que enfrentam uma grande competitividade, devendo transformá-la numa forte ferramenta de suporte a decisão.

Abreu e Rezende (2003, p. 103) defendem que:

As vantagens competitivas podem ser obtidas por meio do suporte da tecnologia da informação de modo que amplie a capacidade da organização em lidar com seu meio ambiente interno e externo. Contudo, essa vantagem competitiva não é facilmente sustentável, pois, por um lado às condições de mercado podem mudar, e por outro lado aumentar a dependência da organização em relação à tecnologia, com implicações muito fortes sobre sua produtividade.

É importante que toda empresa consiga gerar conhecimento, armazenando-os para reflexões e futuras decisões. Além disso, com o uso da TIC, a empresa estará certamente procurando identificar elementos que lhe proporcionem vantagem competitiva.

2.8 Posicionamento estratégico

A informação como insumo principal da gestão como observado na parte introdutória do presente trabalho, deve ser a grande capacitadora das decisões estratégicas que definirão o posicionamento competitivo da indústria.

Heidjen (2004, p. 146) afirma que:

No posicionamento competitivo, como quase tudo em Administração, conhecer o que é estratégico é a questão fundamental. O foco deve permanecer nas forças motrizes fundamentais do sucesso como expressas na idéia de negócio.

Como resultado do posicionamento competitivo, surge o posicionamento estratégico através do estabelecimento de objetivos bem definidos e de uma implementação eficiente, compreendida e perseguida por todos na organização.

Fjeldstad e Stabell (1998, p. 413) defendem que o posicionamento estratégico de uma organização está ligado ao mercado, produtos, sistemas de valores de negócios que ela escolheu. Dessa forma, ao adotar o posicionamento

estratégico a empresa está procurando alcançar uma posição de destaque em face de seus concorrentes.

Mais que isso, Shank e Govindarajan (1997, p. 117) afirmam que o posicionamento estratégico da organização depende do inter-relacionamento da missão e das metas e a forma com que vai atuar no mercado em busca de uma vantagem competitiva.

Assim, acredita-se que a empresa antes de tentar definir seu posicionamento estratégico através da elaboração das suas estratégias, deve entender que:

O posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas que é a comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos. (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 3)

Partindo desse pressuposto, a empresa deve focar suas atenções para a definição do seu posicionamento basicamente na elaboração de estratégias competitivas visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças determinantes do padrão de concorrência no mercado.

Segundo Porter (1986, p. 49-53, grifo nosso) essas estratégias são traduzidas em:

Liderança no custo total: definir-se no mercado quanto à oferta de produtos com baixo custo, para gerar atratividade sobre a oferta.

Diferenciação: criar produtos ou serviços diferentemente dos demais concorrentes, novamente gerando atratividade sobre a oferta, indo além, se possível criando um distanciamento tecnológico entre os demais concorrentes.

Enfoque: As estratégias anteriores praticamente obrigam a empresa a encontrar um nicho de mercado onde essas estratégias possam ser aplicadas, gerando a vantagem competitiva que lhe garantirá um posicionamento competitivo.

Como liderança no custo total, deve-se entender que gerar um produto com baixo custo engloba muito mais informações do que as pertinentes ao próprio custo em si. Informações gerenciais sobre custo primário ou de transformação são importantíssimas, mas não garantem uma posição competitiva caso a empresa não possua outros atributos inerentes a essa condição, ou seja, é necessário obter informações sobre o ambiente externo, defendidas neste trabalho como o ato de previsão e elaboração de cenários. Essas informações que tentam estabelecer padrões de concorrência para o futuro darão um norte à empresa sobre como e

onde reduzir custos de formas eficiente e eficaz. Setores como pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, produção, entre outros gastos inerentes a sua atividade, devem gerar valor agregado ao produto através da satisfação do cliente e também gerar retorno sobre o investimento, fatores que garantem a posição de competitividade, além da própria continuidade e satisfação de todos que atuam nesse processo. Tudo isso somente será alcançado com um estilo de gestão voltado à estratégia, onde a mesma necessariamente deverá possuir um sistema de indicadores que demonstrem esses resultados.

Para se ter um exemplo, a geração de informação ligada a essa área depende muito da forma como a empresa pretende atuar, ou seja, ela pode tanto querer inovar como imitar, que segundo Galhardi e Zaccarelli (2005, p. 26) podem ser assim definidos:

A estratégia de inovação é por sua vez caracterizada por um alto custo em P&D (ou melhor, um alto custo para a aquisição de tecnologia em caráter exclusivo), que deverá ser largamente compensada pela possibilidade de ganho, ou seja, de uma vantagem competitiva, resultante da posição dominante em relação ao uso exclusivo da tecnologia.

A estratégia da imitação é caracterizada pelo mais baixo custo de P&D, (ou mais baixo custo pela aquisição de tecnologia não exclusiva), e também de uma situação de ganho, porém sem se tornar uma vantagem competitiva, ou ainda para vantagem competitiva de baixo custo, como por exemplo, a tecnologia produtiva de *comodities*.

A estratégia genérica de diferenciação é uma das mais interessantes e arriscadas, pois criar projeções de marca, tecnologia de ponta inovadora, rede de relacionamentos - fornecedores e clientes - com o apoio da tecnologia da informação – sistemas avançados de informação – não garantirão que a empresa supere o seu ponto de ruptura. Parece ser uma contradição, mas a diferenciação exige investimentos, contrariando a estratégia da liderança no custo total. Mais uma vez, a informação gerencial traduzida na elaboração de cenários, através da percepção de tendências, da transformação de conhecimentos tácitos da organização em vantagem nessa área, poderá fazer com que a empresa consiga buscar a diferenciação com menor custo, ou seja, aquela relação antiga de custo *versus* benefício volta à tona. Gerar a diferenciação requer informação sobre retorno financeiro e posição de mercado superior à média obtida pela concorrência, além de certamente criar uma proximidade com o cliente, gerando um elo de fidelidade à marca. Dessa maneira, o planejamento estratégico através do estabelecimento da visão, missão e objetivos da organização é fundamental, observando que sem a

divulgação explícita desses elementos, certamente a estratégia genérica de diferenciação, defendida por Porter, não surtirá resultados eficazes para a empresa.

A estratégia genérica do enfoque é o elo entre a liderança no custo total e a diferenciação; ou seja, preço e especificidade do produto final certamente definirão o enfoque como complemento da formulação estratégica. Assim entende-se que ao buscar um mercado alvo (devendo este ser restrito), a empresa deve ser capaz de atendê-lo de forma a criar vantagem competitiva, o que garantiria um melhor posicionamento competitivo, pois se distanciaria da concorrência, principalmente quando a mesma atua de forma mais ampla no mercado.

Todos esses atributos necessários para estabelecimento das estratégias genéricas de competição, podem ser visualizados na definição de seu autor, conforme o quadro abaixo:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; Boa capacidade de engenharia de processo; Supervisão intensa da mão-de-obra; Produtos projetados para facilitar a fabricação; Sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custo rígido; Relatório de controle freqüente e detalhado; Organização e responsabilidades estruturadas; Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
DIFERENCIAÇÃO	Grande habilidade de <i>marketing</i> ; Engenharia do produto; Tino criativo; Grande capacidade em pesquisa básica; Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios; Forte cooperação dos canais.	Forte coordenação entre as funções de P&D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> . Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas; Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
ENFOQUE	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

QUADRO 10: Outros requisitos das estratégias genéricas

Fonte: Porter (1986, p. 54-55)

Assim, elencados os principais fatores que geram decisões de posicionamento estratégico, o mesmo só será definido se a empresa conseguir gerar e evidenciar atributos mínimos que segundo Heijden (2004, p. 153) devem permitir a:

- * identificação dos clientes principais, e reestruturação da definição do negócio baseada na questão da “hora da verdade”;
- * identificação dos concorrentes principais, não apenas os existentes, mas também os potenciais e outros que competem pela margem global e o lucro potencial;
- * análise dos principais direcionadores de custos e a posição dos concorrentes principais nessa dimensão;
- * perfis de resposta dos concorrentes;
- * panorama competitivo indicando as áreas principais de ameaça para a idéia de negócio da empresa;
- * aprendizado com a melhor prática tanto dentro como fora do setor.

Toda organização deve possuir a quantidade ideal de informações para suportar decisões de posicionamento estratégico. Essas informações devem possuir a qualidade para essas decisões.

No intuito de demonstrar como as informações são geradas e utilizadas pelo setor calçadista, o próximo capítulo destina-se a abordar alguns desses aspectos.

3 CENÁRIOS DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

3.1 Cenários da indústria de calçados nacional

A indústria de calçados é um setor importante para a economia do país, gerando inúmeros fatores positivos como o favorecimento da balança comercial, a geração de empregos, e o reconhecimento do produto brasileiro no exterior.

Segundo Garcia (2003, p. 3), “a indústria de calçados possui basicamente dois segmentos produtivos mais importantes, o processamento do couro e a confecção do calçado”.

“Devido ao forte conteúdo artesanal e fragmentação no processo produtivo, mundialmente a indústria de calçados tem características de produção localizada, estimulando, com isso, as aglomerações geográficas”. (BNDES, 2006, p. 1):

A ratificação da última citação pode ser visualizada na tabela:

TABELA 2 - Classificação de estados produtores de calçados

ESTADOS STATES	EMPRESAS ENTERPRISES	EMPREGO JOBS	MEDIA EMPREGO P/EMPRESA JOBS AVERAGE P/ENTERPRISE	% EMPREGO P/ESTADO % JOBS P/STATE
RIO GRANDE DO SUL	3.192	143.022	44,81	45,76
SAO PAULO	2.542	56.993	22,42	18,23
CEARA	205	45.982	224,30	14,71
MINAS GERAIS	1.410	23.137	16,41	7,40
BAHIA	104	19.781	190,20	6,33
PARAIBA	103	7.192	69,83	2,30
SANTA CATARINA	314	4.994	15,90	1,60
RIO GRANDE DO NORTE	25	2.141	85,64	0,68
ESPIRITO SANTO	44	1.623	36,89	0,52
PERNAMBUCO	40	1.615	40,38	0,52
PARANA	145	1.614	11,13	0,52
GOIAS	156	1.256	8,05	0,40
MATO GROSSO DO SUL	22	962	43,73	0,31
SERGIPE	7	930	132,86	0,30
RIO DE JANEIRO	60	896	14,93	0,29
DISTRITO FEDERAL	8	90	11,25	0,03
MATO GROSSO	16	77	4,81	0,02
ALAGOAS	7	72	10,29	0,02
RONDONIA	6	69	11,50	0,02
PIAUI	12	59	4,92	0,02
AMAZONAS	1	27	27,00	0,01
TOCANTINS	4	20	5,00	0,01
PARA	6	15	2,50	0,00
MARANHAO	3	11	3,67	0,00
OUTROS	1	1	1,00	0,00
TOTAIS TOTALS	8.433	312.579	37	100,00

FONTE: Abicalçados, 2006.

Esses dados quando abordados sob a ótica financeira demonstram a real importância do setor, pois no primeiro bimestre do ano de 2007 o Brasil atingiu a somatória de US\$ 346.491.798 para uma produção de 34.561.240 pares, atingindo um valor médio de US\$ 10,03 o par. Esse montante representa aproximadamente um por cento do volume total das exportações nesse período segundo dados divulgados no *site* do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Como já foi demonstrado na introdução desse trabalho o Brasil como produtor vem perdendo algumas posições no mercado internacional e também no mercado nacional, transformando esses dados numa constante inquietude a todos os envolvidos direta ou indiretamente nesse setor, pois a ameaça de desemprego e crise econômica em algumas regiões parece ser inevitável caso esse quadro avance.

Assim, verifica-se a necessidade constante de informação sobre a concorrência e seus números, analisando sempre as tendências e a realidade dessa competição, gerando o conhecimento necessário para criação de estratégias que gerem vantagem competitiva, tentando assegurar a continuidade dos negócios diante das previsões que se realizam.

Nessa condição, segundo as estratégias genéricas de Porter citadas no capítulo anterior, seria inútil competir em custos com concorrentes extremamente potenciais como a China, que possui um custo de mão-de-obra quase zero. Esse fato pode ser demonstrado no estudo elaborado pelo BNDES (2006, p. 3):

Em 2004 os maiores exportadores de calçados para os EUA foram a China com participação de 69%, volume de 1,77 bilhão de pares ao preço médio de US\$ 6,31; a Itália com 8%, 35 milhões de pares ao preço médio de US\$ 35,21; o Brasil com 7%, 99 milhões de pares de calçados ao preço médio de US\$ 10,54; e o Vietnã com 2,9%, 44 milhões de pares ao preço médio de US\$ 10,82.

Assim, segundo Porter, outras duas estratégias devem ser implementadas, sendo elas a diferenciação e o enfoque, que certamente irão fazer com que a indústria gere diferencial competitivo, agregando valor ao seu produto.

Para atingir a liderança de mercado é necessário que essas estratégias sejam articuladas conjuntamente, porém quando isso não é possível, deve-se gerar uma combinação delas que suportem decisões de posicionamento.

Segundo BNDES (2006, p. 4):

O setor está se mobilizando para fortalecer sua posição frente à concorrência internacional e através do Programa *Brazilian Footwear*, está se posicionando no mercado norte-americano e exportando calçados com mais conteúdo moda e maior valor agregado. Além disso, os calçadistas brasileiros passam a explorar novos nichos de mercado, o que, segundo a empresa Couromoda, pode se confirmar pelo aumento de empresas brasileiras participando da Feira de Las Vegas, a mais importante feira de calçados dos EUA.

Inserida no contexto nacional, a indústria de calçados de Jaú – SP necessita produzir informações gerenciais de forma estruturada e altamente alinhadas as condições estratégicas necessárias a garantir vantagem competitiva e dar sustentação das decisões de posicionamento.

3.2 Cenários da indústria de calçados de Jaú - SP

Com uma população de aproximadamente 121 mil habitantes, Jaú está localizada na região central do Estado de São Paulo, a 296 km da capital. É o centro de uma microrregião formada por sete pequenas cidades que compõem a macroregião interiorana do estado, composta pelas cidades de Bauru, Araraquara, Botucatu e São Carlos. Tem como principal acesso as grandes rodovias estaduais – Washington Luis, Bandeirantes e Castelo Branco via Marechal Rondon.

O marco inicial da indústria de calçados na cidade de Jaú data de meados do século passado, onde imigrantes italianos encontraram nessa região condições favoráveis para o desenvolvimento dessa atividade.

[...] aponta que o pólo calçadista de Jaú começou a surgir na década de 1950. O destaque desse pólo mono industrial passou a ocorrer a partir da década de 1980, acarretando a transformação do espaço urbano, e principalmente, de seus habitantes, que convivem diretamente com a indústria de calçados. Enfatiza que o calçado representa o sustento de muitas famílias, considerando o número de operários envolvidos direta e indiretamente nessa atividade é muito significativo. (OLIVEIRA, A.M.R., 1999, p. 75)

O setor calçadista jauense é formado por um grupo de indústrias que atuam diretamente na fabricação de calçados femininos e, naturalmente, ao seu entorno, fornecedores de componentes, embalagens, transportadoras. Como o setor já existe há décadas, toda uma estrutura foi e vêm sendo criada com o apoio de organizações governamentais e não governamentais.

Segundo o conceito de Lacombe e Heilborn (2006, p. 13) organização possui o mesmo significado de um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns, incluindo-se nessa definição aquelas com ou sem finalidade de lucros.

Em seu trabalho de pesquisa, Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 373) chegaram a algumas conclusões, dentre todas, que:

O pólo calçadista de Jaú, com suas especificidades e especialidades, não é homogêneo, pois possui características diferentes de outros pólos. Seu crescimento não se deu ao acaso, e sim foi fruto de anos de lutas de vários empresários e empresas, que foram se fortalecendo e conseguindo ampliar parcelas desse mercado competitivo.

Baseado em várias fontes, o setor apresenta as seguintes características:

EMPRESAS FORMAIS	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO EM PARES/DIA	NÍVEL DE VAGAS EMPREGOS	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO INTERNO EM 2004	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO EXTERNO EM 2004
134 indústrias em Jaú e região	100 mil	6.000	140 milhões de reais	8 milhões de reais
800 bancas (mão-de-obra terceirizada)	-	4.000	-	-
03 curtumes	-	-	-	-
50 fornecedores de componentes	-	1.600	-	-
TOTAL	100 mil	11.600	2% (aproximadamente R\$ 140 milhões)	1,4% (aproximadamente US\$ 8 milhões)

QUADRO 11: Dados quantitativos do setor calçadista jauense

Fonte: Adaptado de Prefeitura Municipal de Jaú/Sebrae/Bauru/Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú – Ano Base 2006

Na montagem do quadro 11, a quantidade de empresas formais foi fornecida pelo Sindicato das Indústrias, a capacidade de produção e geração de empregos foi fornecida pelo Sebrae Regional Bauru através de vários trabalhos próprios publicados em sua página virtual, e os valores correspondentes à participação no mercado interno e externo foram fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Jaú.

Conforme alguns trabalhos, depreende-se que o setor criou algumas vantagens inerentes a sua localização e a sua especialidade. O Sebrae (2001, apud GANDINI, 2003, p. 122) demonstra que:

Atualmente, o pólo calçadista de Jaú é um centro produtor de calçados femininos em material sintético e couro, sendo conhecida como a “Capital do Calçado Feminino”. Essa especialização em calçado feminino, para todos os estilos – esportivo, casual, social, clássico e demais – exige flexibilidade e agilidade das empresas para acompanhar as mudanças da demanda. Especialmente porque as empresas de Jaú fabricam um calçado de alta categoria, confeccionado em material nobre e cuja produção é possível devido à qualidade dos operários sapateiros da cidade.

Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 373) dizem que:

Ali os produtores criaram uma intensa cadeia de venda de calçados, adequando-se às exigências dos lojistas, e passaram a produzir calçados específicos, conforme o interesse e a necessidade de cada comprador. Isto denota a presença de uma verdadeira flexibilidade produtiva, que está sendo aperfeiçoada. Com isto o pólo procura se mostrar aberto a qualquer exigência, demonstrando que está estruturado e pronto para o mercado regional e nacional.

Além disso, Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 374) acrescentam ainda que:

O pólo favorece a organização industrial dessas empresas que, neste espaço, encontram vantagens competitivas importantes. Essas vantagens dizem respeito especialmente à integração das indústrias localizadas em Jaú; à presença de instituições voltadas para a formação de nível técnico, como o SENAI; à existência de uma rede de subcontratadas, à presença de escritórios de representação que vendem a matéria-prima consumida por este pólo, enfim todo um ambiente industrial criado ao longo de 50 anos, que proporciona a criação e o desenvolvimento das indústrias calçadistas.

Já para Aleixo (2005, p. 77):

A força competitiva do pólo é possuir grande agilidade para produzir em curto espaço de tempo. Desta maneira, as indústrias possuem facilidade de se adaptarem às exigências do mercado nacional e internacional, colocando à disposição do público uma variedade significativa de produtos, com diversas variações de materiais e quantidade.

Dentre as citações apontadas encontram-se os fundamentos teóricos defendidos por Porter e outros. Esses fatores são extremamente necessários para aqueles que querem ser competitivos.

No entanto, muitas situações adversas são fatores que corroboram para que essa melhoria na competitividade não aconteça. Nessa condição Para Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 374):

As pequenas empresas sofrem muito com a ausência de créditos específicos para o setor, e muitas, não tendo capital de giro para sua manutenção, passam verdadeiros períodos críticos ao longo do ano, resistindo muitas vezes ao inevitável, ou seja, o próprio fechamento do setor calçadista.

Aleixo (2005, p. 154), em pesquisa na indústria de calçados de Jaú-SP sobre uma das mais importantes fontes de informação para tomada de decisão, a conclusão foi que:

O estudo considerou respostas de uma amostra de quinze empresas, cuja população é formada por sessenta empresas com as mesmas características organizacionais e estruturais. É amplamente demonstrado no estudo, cujas respostas foram oferecidas por meio de entrevistas pessoais realizadas com sócios, gerentes e administradores, que as pequenas e médias empresas não utilizam os conceitos e as ferramentas de Contabilidade Gerencial, prevalecendo, nesses casos, a utilização das técnicas de Contabilidade Financeira.

Nas citações anteriores verifica-se divergência entre a riqueza de atributos que possibilitou atrair para a cidade toda uma cadeia de fornecedores, e a nítida falta de aprofundamento no tratamento da informação contábil, um dos insumos principais da gestão.

Para minimizar esses efeitos e padronizar a utilização da informação gerencial a partir de um nível mínimo dentro do necessário, atenuando os efeitos da concorrência e fortalecendo a capacidade competitiva, em Jaú, uma ação integrada denominada Arranjo Produtivo Local, conhecida por “APL: Calçados Femininos de Jaú”, está sendo implementada.

Como forma de cooperação as entidades envolvidas com o setor passaram a criar uma força tarefa única, partilhando conhecimentos. Segundo informações obtidas com o Sebrae, por meio de seu escritório regional na cidade de Bauru-SP, algumas ações já desenvolvidas pelo grupo são:

- Análise do ambiente;
- Planejamento participativo;
- Diagnósticos técnicos;
- Ações nas áreas de tecnologia, *design*, moda, gestão, mercado, meio ambiente;
- Participações conjuntas em feiras e exposições, divulgando o setor e conhecendo o mercado;

- Fomento de três *shoppings* de fábrica na cidade, um na cidade de São Paulo, outro em Maringá-PR, e concentração de alguns grupos do setor em outros *shoppings* do Estado de São Paulo.

Depreende-se que o setor possa estar aprendendo conjuntamente e identificando a melhor forma de gestão das organizações, partindo evidentemente das premissas básicas para sobrevivência em mercados competitivos, já tratadas na fundamentação teórica.

Durante toda a pesquisa, desde a elaboração do projeto até a sua conclusão, uma série de notícias serviu para fundamentar uma posição sobre a indústria calçadista de Jaú, ou seja, a mesma ainda não sentiu os reflexos da grande concorrência, pois tais notícias não dão conta que haja desemprego em massa, redução brusca nas vendas tanto para o mercado interno quanto o externo, e principalmente no poder econômico que movimenta toda a região por meio desse setor.

Dessa maneira, entende-se que os dados apontados nesse capítulo sobre a indústria calçadista Jauense não demonstram ainda resultados negativos apresentados em outras regiões igualmente produtoras de calçados localizadas no país, como na cidade de Franca (Estado de São Paulo) e a região do Vale dos Sinos (no Rio Grande do Sul). Então, uma vez caracterizados os objetivos da pesquisa no capítulo 1, a fundamentação teórica no capítulo 2, e a caracterização do setor no capítulo 3, parte-se para uma análise crítica com base em todas essas informações.

4 MÉTODOS DE PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo expor a forma como foi desenvolvida a pesquisa, desde a definição da população, levantamento de dados até a análise exploratória, procurando assim garantir a confiabilidade e o rigor científico.

O método científico quer descobrir a realidade dos fatos e esses ao serem descobertos devem, por sua vez, guiar o uso do método. **Entretanto, como já foi dito, o método é apenas um meio de acesso; só a inteligência e a reflexão descobrem o que os fatos e os fenômenos realmente são.** (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 25, grifo nosso)

Objetivando assegurar o método científico, procurou-se obedecer aos estágios de uma pesquisa, que segundo Silver (2000, p. 39-58) são:

- Propostas e objetivos;
- Configuração da população;
- Delineamento amostral;
- Tamanho da amostra;
- Delineamento do questionário;
- Análise exploratória.

Assim, procurou-se dar início ao processo de coleta e análise de dados do setor a partir da definição da população e amostra, criando uma série de interpelações para investigar se os pressupostos da pesquisa se confirmam.

4.1 População e amostra

A população definida para esta pesquisa são as indústrias de calçados, legalmente constituídas em Jaú e demais cidades vizinhas que fazem parte de um contexto denominado pólo calçadista jauense, demonstrada graficamente no tópico 1.6.

As 134 indústrias estabelecidas formalmente estão quase todas estabelecidas em Jaú. Porém, algumas indústrias migraram para cidades vizinhas, motivadas por mão-de-obra mais barata ou até mesmo por incentivos fiscais. Entretanto, ambas fazem parte da mesma população, pois são abrangidas territorialmente por um mesmo sindicato patronal e usufruem da mesma cadeia produtiva e seus fornecedores.

Nessa pesquisa houve a tentativa de elaboração de um censo, e para isso os questionários foram entregues via internet, pessoalmente, por meio de

representantes de classe. No entanto, na elaboração de uma pesquisa científica, normalmente a falta de recursos e/ou de tempo disponível leva o investigador a restringir a população, considerando apenas parte dela, para o quê se denomina amostra.

O pesquisador sabe que a precisão de uma amostra nunca será idêntica à da população total. Portanto, tentou-se defender a qualidade dessa pesquisa, atingindo uma amostragem adequada à natureza da pesquisa e a sua população. Ao obter a exata quantia de 41 respondentes, encerrou-se o ciclo de coleta de dados, que acabou acontecendo de forma aleatória.

4.2 Método de obtenção de dados

Hill e Hill (2002, p. 41) afirmam que qualquer investigação empírica exige coleta de dados, que na maioria dos casos ocorre por intermédio da pesquisa de campo. Já Oliveira, S. L. (2002, p. 124) afirma que a pesquisa de campo:

Consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises.[...] Este tipo de pesquisa não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas possibilita o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições (variáveis independentes) e determinados eventos (variáveis dependentes), observados e comprovados.

Dada à natureza da pesquisa, o instrumento eleito pelo pesquisador foi o questionário, que segundo Gil (1999, p. 128) trata-se de um instrumento de coleta de dados caracterizado por um número mais ou menos elevado de perguntas respondidas por escrito.

Segundo Hill e Hill (2002, p. 89), deve-se levar em conta que a construção de um questionário equivale a traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas.

4.3 Delineamento do questionário

Na elaboração do questionário, foram utilizadas questões fechadas, procurando priorizar:

No grupo 1, questões básicas visando identificar o porte da empresa, tempo de constituição, e qualificação dos envolvidos no processo decisório.

Nº	QUESTÃO	OBJETIVO	FONTE
1	<p>Quanto tempo de experiência no ramo do calçado possuem os proprietários da empresa?</p> <p>A - () menos de 1 ano B - () de 1 a 3 anos C - () de 4 a 6 anos D - () de 7 a 10 anos E - () acima de 10 anos</p>	<p>Analisar a experiência dos proprietários sob o ponto de vista da utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico.</p>	<p>Tópico 1.1: Popadiuk et al. (2006, p. 151): Tópico 2.1: Chudnovsky (1990 p. 8)</p>
2	<p>Com quantos empregados a sua empresa trabalha atualmente?</p> <p>A - () nenhum colaborador B - () de 1 a 30 colaboradores C - () de 31 a 50 colaboradores D - () de 51 a 80 colaboradores E - () acima de 80 colaboradores</p>	<p>Analisar o porte da empresa sob o ponto de vista da utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico.</p>	<p>Autor</p>
3	<p>Quantos empregados atuam no setor administrativo da sua empresa?</p> <p>A - () nenhum colaborador B - () de 1 a 3 colaboradores C - () de 4 a 11 colaboradores D - () de 12 a 15 colaboradores E - () acima de 15 colaboradores</p>	<p>Analisar a quantidade de empregados que atuam no setor administrativo da empresa sob o ponto de vista da utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico.</p>	<p>Autor</p>
4	<p>Qual o nível de formação escolar e acadêmica que contempla uma maior quantidade de colaboradores do setor administrativo?</p> <p>A - () Ensino fundamental / médio B - () Graduação C - () Pós-Graduação Latu Sensu D - () Pós-Graduação Strictu-Sensu</p>	<p>Analisar a formação dos empregados que atuam no setor administrativo da empresa sob o ponto de vista da utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico.</p>	<p>Autor</p>
5	<p>Qual o tempo de existência da sua empresa?</p> <p>A - () menos de 1 ano B - () de 1 a 3 anos C - () de 4 a 6 anos D - () de 7 a 10 anos E - () acima de 10 anos</p>	<p>Analisar se o tempo de existência da empresa sob o ponto de vista da utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico.</p>	<p>Autor</p>

QUADRO 12: Questões básicas sobre a amostra

Fonte: o autor

No grupo 2, questões envolvendo a geração e a utilização das informações em decisões de posicionamento estratégico.

Nº	QUESTÃO	OBJETIVO	FONTE
1	<p>Segundo a sua percepção a sua empresa possui algum diferencial em relação a seus concorrentes diretos?</p> <p>A - () Sim</p> <p>B - () Não</p>	<p>Analisar se a informação gerencial depende ou não da estrutura da empresa para ser utilizada nas decisões de posicionamento e monitoramento de sua concorrência.</p>	<p>Tópico 1.1: Popadiuk, et al. (2006, p. 151)</p> <p>Tópico 2.2: Carvalho (2001, p. 54) Ghemawat (2000, p. 46)</p>
2	<p>Diante das incertezas inerentes a qualquer atividade empresarial, a sua empresa exerce a elaboração de um planejamento formal, ou seja, escrito e divulgado entre os interessados, visando otimizar a médio e longo prazo os recursos disponíveis, tentando garantir a sua existência, definindo o seu posicionamento competitivo?</p> <p>A - () sim</p> <p>B - () não</p>	<p>Analisar se a estrutura da empresa interfere na condução de um processo de gestão estratégica, consequentemente na otimização da utilização da informação gerencial.</p>	<p>Tópico 2.3: Oliveira, A. B. S. (2001, p. 155) Goshal, Mintzberg e Quinn (1999, p. 3-21) Rodrigues (2002, p. 41)</p>
3	<p>A sua empresa possui um sistema de controle estratégico que se apresenta para apoiar os gestores na avaliação do progresso da organização com suas estratégias, e quando existirem discrepâncias, na formulação de medidas corretivas?</p> <p>A - () sim</p> <p>B - () não</p>	<p>Analisar se a experiência dos proprietários e o tempo de existência da empresa permitiram criar mecanismos de controle e avaliação da gestão, otimizando a utilização da informação gerencial.</p>	<p>Tópico 2.6: Padoveze (2003, p. 121) Kaplan e Norton (1997, p. 10) Wernke (2004, p. 93-95)</p>
4	<p>A sua empresa possui um sistema de informação que dê suporte aos seus processos e operações, tomada de decisões de seus gerentes e funcionários e suporte as suas estratégias em busca de vantagem competitiva?</p> <p>A - () sim</p> <p>B - () não</p>	<p>Analisar se o tempo de existência da empresa permitiu criar sistemas de informações que proporcionem a transformação da informação em conhecimento.</p>	<p>Tópico 2.7: O'Brien (2003, p. 9)</p>
5	<p>Sua empresa consegue, a partir de decisões tomadas no passado, gerar conhecimento estruturado, ou seja, criar uma série de diferenciais em termos de competitividade com base nas experiências anteriores e seus resultados?</p> <p>A - () sim</p> <p>B - () não</p>	<p>Analisar se o tempo de existência da empresa e experiência dos proprietários está relacionada à utilização das informações para gerar conhecimento auxiliando na definição do seu posicionamento.</p>	<p>Tópico 1.1: Rodrigues (2002, p. 47)</p> <p>Tópico 1.2: Valentin et al. (2003, p. 9)</p>
6	<p>Sua empresa possui mecanismos para identificar as condições futuras – médio e longo prazo – que poderão afetar o seu negócio ou setor como um todo?</p> <p>A - () sim</p> <p>B - () não</p>	<p>Analisar se as informações gerenciais geradas a partir de sua estrutura, estão relacionadas à utilização na elaboração de cenários e a análise de tendências.</p>	<p>Tópico 2.2: Carvalho (2001, p. 54) Ghemawat (2000, p. 46)</p>
7	<p>Na empresa existem informações sobre quem são os seus atuais concorrentes?</p> <p>A - () existe</p> <p>B - () existe parcialmente</p> <p>C - () não existe</p>	<p>Analisar se a empresa possui a partir de sua estrutura informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de enfoque.</p>	<p>Tópico 1.2: Tabela 1</p> <p>Tópico 2.1: Tópico 2.4: Bethlem (2004, p. 30)</p> <p>Tópico 2.8: Heijden (2004, p. 153) Porter (1986, p. 49-55)</p>
8	<p>Na empresa existem informações sobre como e de que forma os concorrentes estão competindo?</p> <p>A - () existe</p>	<p>Analisar se a empresa possui a partir de sua estrutura informações que dêem suporte a</p>	<p>Tópico 1.2: Tabela 1</p> <p>Tópico 2.1: Porter (1999, p. 1)</p> <p>Tópico 2.4:</p>

	B - () existe parcialmente C - () não existe	decisões de posicionamento relacionado à estratégia de enfoque .	Bethlem (2004, p. 30) Tópico 2.8: Heijden (2004, p. 153) Porter (1986, p. 49-55)
9	Na empresa existem informações que caso haja mudança de enfoque identifiquem quem serão os seus novos concorrentes? A - () existe B - () existe parcialmente C - () não existe	Analisar se a empresa possui a partir de sua estrutura informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de enfoque .	Tópico 1.2: Tabela 1 Tópico 2.4: Bethlem (2004, p. 30) Tópico 2.8: Heijden (2004, p. 153) Porter (1986, p. 49-55)
10	Na empresa existem informações sobre de onde virá a concorrência daqui a 5, 10 ou 20 anos? A - () existe B - () existe parcialmente C - () não existe	Analisar se a empresa possui a partir de sua estrutura informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de enfoque .	Tópico 1.2: Tabela 1 Tópico 2.4: Bethlem (2004, p. 30) Tópico 2.8: Heijden (2004, p. 153) Porter (1986, p. 49-55)
11	O fato de pertencer a um pólo calçadista, que naturalmente gera as mais variadas informações sobre o setor, melhora a condição de definição de posicionamento de mercado para sua empresa? A - () sim B - () não	Analisar se a empresa possui a partir de sua estrutura informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de enfoque .	Tópico 1.2: Tabela 1 Tópico 2.4: Bethlem (2004, p. 30) Tópico 2.8: Heijden (2004, p. 153) Porter (1986, p. 49-55)
12	Por se tratar de um pólo calçadista muitos fornecedores de materiais e mão-de-obra surgiram ao entorno dessa indústria. Essa condição gera algum ganho em termos de concorrência para a empresa em função de redução dos seus custos? A - () sim B - () não	Analisar se a empresa a partir de sua estrutura utiliza informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de liderança no custo total.	Tópico 2.5: Porter (1986, p. 23-48) Tópico 2.8: Porter (1986, p. 49-55)
13	A sua empresa possui informações financeiras e não-financeiras que identifiquem seu desempenho relacionados à utilização dos recursos tangíveis (corpóreos) e intangíveis (incorpóreos), visando à redução de custos? A - () possui B - () possui parcialmente C - () não possui	Analisar se a empresa a partir de sua estrutura utiliza informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de liderança no custo total.	Tópico 1.1: Ishikawa et al. (1999, p. 2) Tópico 2.2: Ghemawat (2000, p. 46-54)
14	A sua empresa possui informações sobre os principais líderes de mercado e suas estratégias em relação ao custo total? A - () possui B - () possui parcialmente C - () não possui	Analisar se a empresa a partir de sua estrutura utiliza informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de liderança no custo total .	Tópico 1.2: Tabela 1 Tópico 2.5: Porter (1986, p. 23-48) Tópico 2.8: Porter (1986, p. 49-55)
15	A sua empresa possui conhecimento para gerar ganhos em relação à concorrência e consegue adotar estratégias a partir das informações sobre as especializações, fortalecimento da marca, canais de distribuição entre outras? A - () sim B - () não	Analisar se a empresa a partir de sua estrutura utiliza informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de diferenciação	Tópico 2.8: Porter (1986, p. 49-85) Tópico 3.2: Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 373) Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 374)
16	A sua empresa possui informações sobre qual deverá ser o seu porte para gerar diferenciação entre os demais concorrentes?	Analisar se a empresa a partir de sua estrutura utiliza informações que dêem suporte a decisões	Tópico 2.8: Porter (1986, p. 49-55) Tópico 3.2: Oliveira, A. M. R. e

	A - () possui B - () possui parcialmente C - () não possui	de posicionamento relacionado à estratégia de diferenciação	Garcia (2001, p. 373) Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 374)
17	A empresa possui informações sobre os prováveis benefícios, custos e perdas geradas a partir da utilização da estratégia de inovação no processo de pesquisa e desenvolvimento? A - () possui B - () possui parcialmente C - () não possui	Analisar se a empresa a partir de sua estrutura utiliza informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de diferenciação	Tópico 2.8: Galhardi e Zaccarelli (2005, p. 26) Tópico 3.2: Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 373) Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 374)
18	A empresa possui informações sobre os prováveis benefícios, custos e perdas geradas a partir da utilização da estratégia de imitação no processo de pesquisa e desenvolvimento? A - () possui B - () possui parcialmente C - () não possui	Analisar se a empresa a partir de sua estrutura utiliza informações que dêem suporte a decisões de posicionamento relacionado à estratégia de diferenciação	Tópico 2.8: Galhardi e Zaccarelli (2005, p. 26) Tópico 3.2: Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 373) Oliveira, A. M. R. e Garcia (2001, p. 374)
19	Para definir o posicionamento de sua empresa, as informações gerenciais são transformadas em estratégias com base na liderança do custo, diferenciação e enfoque, visando aumentar a sua capacidade de competir? A - () sim B - () não	Analisar se as informações gerenciais geradas pela indústria calçadista de Jaú – SP, são utilizadas dentro de um processo de gestão estratégica dando suporte as decisões de posicionamento estratégico.	Tópico 2.3: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) Tópico 2.8: Heijden (2004, p. 153) Porter (1986, p. 49-55)

QUADRO 13: Questões envolvendo a geração e a utilização das informações

Fonte: o autor

Elaborado o instrumento da pesquisa – questionário – verificando a relação entre as variáveis, inicialmente foi elaborado um pré-teste para analisar se estava adequadamente preparado – espelhando o objetivo da pesquisa – sendo aplicado em duas empresas que compõem a população da pesquisa.

Os dados levantados nessas empresas passaram por uma análise inicial, e após verificação dos resultados, adequando algumas questões, constatou-se a aplicabilidade do questionário.

Assim, com a colaboração dos respondentes, algumas contribuições puderam ser imediatamente adotadas, tais como a substituição de alguns termos técnicos por uma linguagem mais simples, além de algumas questões que puderam ser redirecionadas, alinhando as respostas aos objetivos da pesquisa.

Posteriormente foram descartadas as respostas dessas empresas para efeito da pesquisa definitiva.

A aplicação do questionário – pré-teste – deu-se em um momento oportuno, ou seja, em janeiro, quando as empresas estavam apreensivas em termos de resultado das vendas que devem ocorrer no início da estação, fruto das várias feiras do setor que são realizadas nesse mês. Além disso, esse mês corresponde ao início da execução do planejamento.

4.4 Análise exploratória utilizando a estatística

Uma vez coletados os dados por meio de questionário, foi iniciado o processo de análise, onde os primeiros arranjos foram executados.

Inicialmente tratou-se de elaborar uma tabela de frequência por quantidade de respondentes em cada item de cada questão com a utilização do programa excel, com a finalidade de analisar se todas as respostas dos questionários foram devidamente alocadas à planilha, ou seja, a última linha da tabela deve totalizar o mesmo número de respondentes para todas as questões.

Triola (1999, p. 20, grifo do autor) define que “uma **tabela de frequências** relaciona categorias (ou classes) de valores, juntamente com contagens (ou frequências) do número de valores que se enquadram em cada categoria”.

Partindo para uma segunda análise, foi criada uma segunda tabela de frequência denominada frequência por porcentagens de respondentes em cada item de cada questão, a qual tinha por finalidade criar uma análise prévia sob o ponto de vista de quais respostas tinham maior percentual de aceitação em cada questão, verificando que a totalização da tabela deveria ser igual para cada coluna, o que na verdade representa cem por cento das respostas.

Posteriormente essas tabelas serviram de entrada para um programa específico de análise estatística, o *SPSS*.

Os testes utilizados para tratamento dos dados foram os testes de independência e homogeneidade que utilizam o qui-quadrado como ferramenta estatística.

Kazmier (1982, p. 198) afirma que:

Os testes de independência envolvem duas variáveis, e o que se testa é a hipótese de que as duas variáveis são estatisticamente independentes. A

independência implica que o conhecimento da categoria na qual se classifica uma observação com respeito a uma variável não afeta a probabilidade de estar em uma das diversas categorias das outras variáveis.

Segundo Garbi (2003, p. 108):

O teste de X^2 é utilizado para verificar se existe associação significativa entre variáveis estudadas. Consiste em comparar as frequências obtidas por amostragem das variáveis com sua frequência esperada na população. O primeiro passo na realização do teste de X^2 é a elaboração das hipóteses nula e alternativa. Na hipótese nula encontra-se a condição de igualdade, ou seja, não existe associação significativa entre as variáveis estudadas. Nas hipóteses alternativas encontra-se condição positiva de associação, ou seja, existem associações significativas entre as variáveis estudadas. A hipótese alternativa será aceita quando o valor de X^2 calculado for maior que o valor de X^2 tabelado, deste modo, conclui-se que as variáveis em questão estão associadas.

Para a realização desses testes foi necessária a elaboração de uma tabela de contingência, que segundo Triola (1999, p. 271) também pode ser chamada de tabela de frequências de dupla entrada que significa a categorização das variáveis por linha ou coluna.

Nesse contexto a palavra contingência aparece apenas como dependência estatística, não devendo ser utilizada para estabelecer relação direta entre causa e efeito entre as variáveis em questão.

Finalizando a questão do método utilizado para análise, deu-se início a análise dos resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No capítulo anterior estão demonstrados os testes estatísticos e análises das questões que serviram para levantamento dos dados.

Essas questões foram divididas em dois grupos, objetivando coletar situações relacionadas à utilização das informações gerenciais, o porte das empresas, o tempo de existência, a experiência acumulada dos proprietários, sem, no entanto deixar transparecer que o pesquisador pretendesse adentrar nos segredos ou estratégias de cada empresa, fato esse que certamente determinaria o fracasso da pesquisa.

Dessa forma, na aplicação dos questionários as questões foram colocadas a não seguir uma seqüência lógica, como disponibilizadas nos grupos 1 e 2 do capítulo quatro. O ordenamento das questões conforme disponibilizado neste trabalho ocorreu somente após a pesquisa, objetivando a praticidade dos estudos e compreensão dos resultados.

5.1 Análise das questões do grupo 1

O tempo de trabalho em determinado ramo leva a crer que certamente o profissional daquela área possui determinada experiência e um conjunto de habilidades que podem ser traduzidas pela quantidade de informações e conhecimento que possui a respeito daquelas atividades.

Para Abreu e Rezende (2003, p. 97)

A informação nos dias de hoje tem um valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui, seja pessoa, seja instituição. Ela possui seu valor, pois está presente em todas as atividades que envolvem pessoas, processos, sistema, recursos financeiros, tecnologia, entre outros.

Quanto maior a organização, maior a exigência na utilização da informação, pois a necessidade de avaliação e controle são condições vitais para a existência da empresa. “A informação e o conhecimento serão os diferenciais das empresas e dos profissionais que pretendem destacar-se no mercado, efetivar a perenidade, a sobrevivência, a competitividade e a inteligência empresarial”. (ABREU; REZENDE 2003, p. 27).

Nesse contexto, as empresas necessitam possuir pessoas com formação qualificada em cada área de interesse, principalmente no tocante a manter sua competitividade.

Esse conjunto de elementos – experiência, porte, qualificação, existência – faz parte do ambiente interno, que para Certo e Peter (1993, p. 47) “tem implicação imediata e específica na administração da organização”.

Partindo desse pressuposto, apresenta-se a tabela de freqüências em porcentagem para cada questão do grupo 1:

TABELA 3 - Freqüência das questões 1 a 5

FREQÜÊNCIA (%)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
A	2,4%	9,8%	19,5%	78,0%	7,3%
B	0,0%	24,4%	31,7%	22,0%	26,8%
C	17,1%	29,3%	34,1%	0,0%	9,8%
D	14,6%	14,5%	9,8%	0,0%	19,5%
E	65,9%	22,0%	4,9%	0,0%	36,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: o autor

Essa tabela representa a amostra da população, ou seja, das 134 empresas formais existentes no pólo calçadista segundo o sindicato patronal; 41 delas foram entrevistadas. Analisando cada questão do primeiro grupo, tem-se a seguinte visualização gráfica para a questão 1:

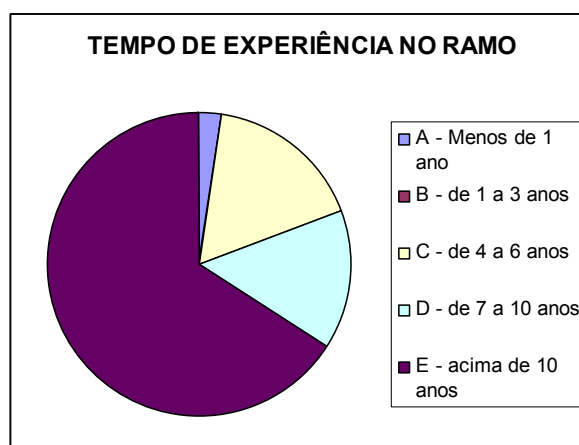


GRÁFICO 1 - Tempo de experiência dos proprietários no setor

Fonte: o autor

Esse gráfico demonstra que a maioria das empresas possui proprietários experientes, ou seja, se for considerado que o setor trabalha praticamente com duas coleções - moda inverno e verão - na verdade a experiência dos sócios representa o

dobro da demonstrada no gráfico acima. Isso vem determinar que os proprietários das empresas já vivenciaram situações que contribuiram para criar um arcabouço de conhecimento sobre o setor.

Com relação à questão 2, tem-se a seguinte visualização gráfica das respostas:

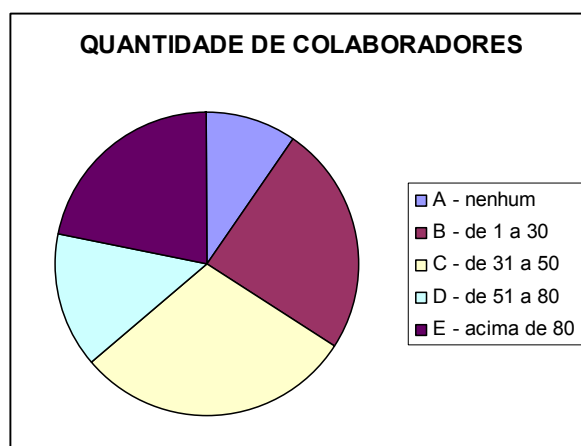


GRÁFICO 2 - Quantidade de colaboradores
Fonte: o autor

A questão quantidade de empregados vem tentar determinar o porte da empresa, ou seja, a relação está entre capacidade produtiva *versus* faturamento; então, dada à quantidade total de empregados, pressupõe-se que a empresa possa atingir determinado faturamento pela sua capacidade de produção. Essa foi uma das alterações promovidas após o pré-teste, ou seja, o pesquisador precisou trabalhar com muita cautela neste quesito porque, a princípio, recebeu certa recusa dos empresários quanto às questões sobre faturamento bruto, capacidade de produção em pares/dia, modelagem, modelos de gestão.

Com relação à questão 3, tem-se a seguinte visualização gráfica das respostas:

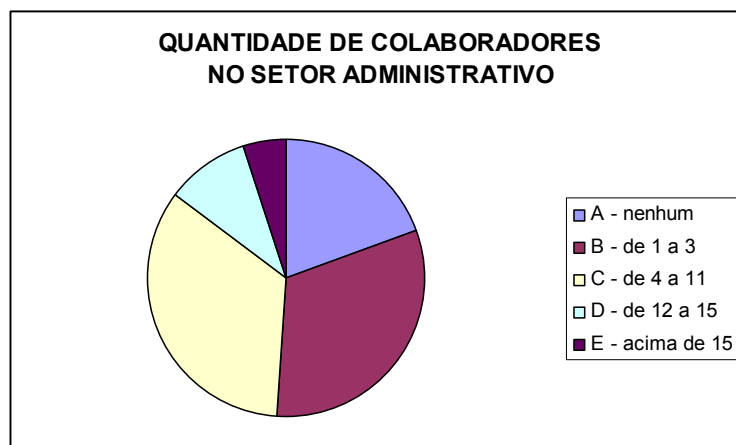


GRÁFICO 3 - Quantidade de colaboradores no setor administrativo
Fonte: o autor

A capacidade administrativa de uma organização não depende única e exclusivamente da quantidade de colaboradores que possui nesse setor. Questões tecnológicas colocam à prova se informação e controle dependem exatamente da quantidade de pessoas atuando no setor administrativo.

Existem várias tecnologias, como os sistemas integrados de gestão, que minimizam o retrabalho e partilham a informação entre vários departamentos, reduzindo a necessidade de mão-de-obra para execução e controle. Além desse, outros sistemas, tem como função aproximar-se ao máximo de soluções que somente seriam possíveis através de pessoas (profissionais) especialistas no assunto. Para isso, esse tipo de sistema deve ter à sua disposição uma vasta base de conhecimentos com raciocínios pré-definidos. Segundo Oliveira, D.P.R. (1999, p. 220, grifo do autor) “**tecnologia** é o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da empresa para que seus objetivos possam ser alcançados”.

Com relação à questão 4, tem-se a seguinte visualização gráfica das respostas:

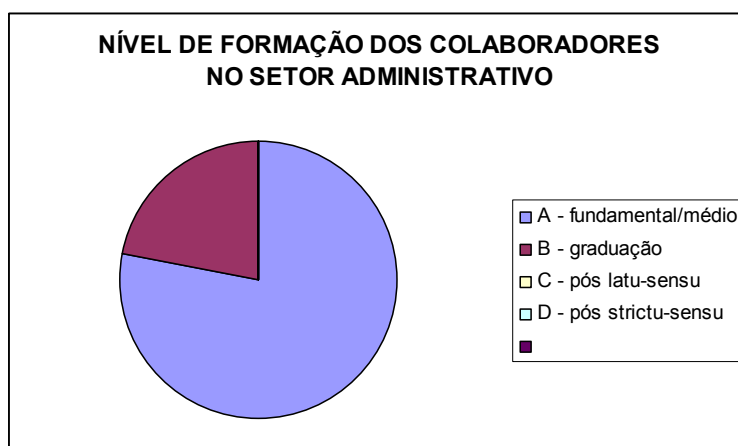


GRÁFICO 4 - Nível de formação escolar/acadêmica dos colaboradores do setor administrativo

Fonte: o autor

Percebe-se pelo resultado desse gráfico que a grande maioria das empresas apresenta colaboradores com formação apenas no ensino médio ou fundamental. É sabido que o conteúdo curricular para esse tipo de formação não abrange noções de administração de empresa. Porém, esse resultado não impede que os colaboradores possam ser treinados pelas empresas, passando a adquirir na prática os conhecimentos que seriam adquiridos teoricamente. Portanto, essa questão ficará aberta para discussão contextualizada nas considerações finais.

Com relação à questão 5, tem-se a seguinte visualização gráfica das respostas:

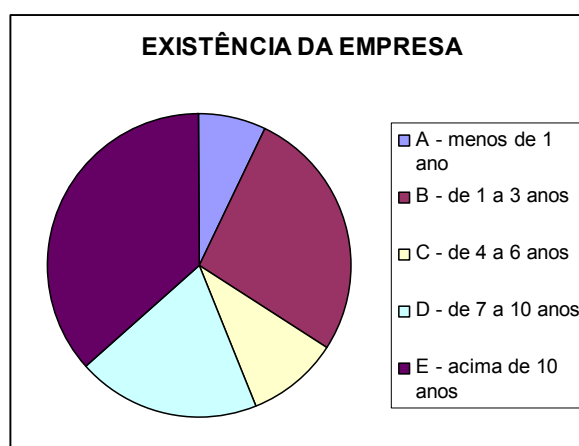


GRÁFICO 5 - Tempo de existência da empresa

Fonte: o autor

Assim como a questão 1 deste primeiro grupo de questões, o gráfico vem ratificar que a grande maioria das empresas possui uma experiência acumulada, quer seja pela experiência dos empresários no setor, quer seja pela própria existência da empresa. Esses dados derrubam, em nível local, estatísticas nacionais que afirmam que a maioria das empresas aberta no país não ultrapassa dois anos de existência.

Uma vez criado um panorama das empresas do setor através das questões 1 a 5 - grupo 1 – depreende-se por meio da amostra que as empresas que compõem o setor contam com experiência acumulada, com quantidade relativa de colaboradores, porém com baixo quadro de colaboradores no setor administrativo.

5.2 Análise descritiva das questões do grupo 2

Prosseguindo com a análise, destacam-se tabelas de frequência em porcentagem por respondentes para cada questão do grupo 2, criando uma análise prévia e servindo de base para posterior cruzamento entre variáveis que ocorrerá no tópico 5.3.

As questões no momento da aplicação do questionário não estavam nessa disposição.

TABELA 4 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 1

Questão	Frequência
Segundo a sua percepção a sua empresa possui algum diferencial em relação a seus concorrentes diretos?	80,5% responderam sim 19,5% responderam não

Fonte: o autor

Questionados sobre diferenciais entre suas empresas e os concorrentes, 80,5% dos respondentes afirmaram possuir algum diferencial. Isso se torna muito importante, pois segundo os vários autores citados na fundamentação teórica, dando ênfase a Porter, criar diferenciação é uma das bases para gerar vantagem competitiva, auxiliando na definição de posicionamento.

Partindo do princípio que a empresa sabe como a concorrência atua, e de que possui diferenciais, foi elaborada a questão 2, almejando saber se existe a partir

dessa percepção a definição da visão, missão, objetivos e metas, de maneira explícita.

TABELA 5 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 2

Questão	Frequência
Diante das incertezas inerentes a qualquer atividade empresarial, a sua empresa exerce a elaboração de um planejamento formal, ou seja, escrito e divulgado entre os interessados, visando otimizar a médio e longo prazo os recursos disponíveis, tentando garantir a sua existência, definindo o seu posicionamento competitivo?	41,5% responderam sim 58,5% responderam não

Fonte: o autor

Essa questão revela uma contraposição a questão 1, ou seja, a empresa tem percepção dos diferenciais em relação a concorrência, no entanto a maioria dos respondentes não elabora um planejamento formal, contrastando com a necessidade de possuir definições do que, como, onde, quando fazer, por exemplo. Responderam negativamente a questão 58,5% dos participantes.

A falta de planejamento formal gera dúvida sobre os resultados obtidos, ou seja, realmente deveriam ser esses resultados. Objetivando complementar essa questão, a seguinte tratou de checar se existe um sistema de controle estratégico.

TABELA 6 - Frequência em porcentagem por respondentes da questão 3

Questão	Frequência
A sua empresa possui um sistema de controle estratégico que se apresente para apoiar os gestores na avaliação do progresso da organização com suas estratégias, e quando existirem discrepâncias, na formulação de medidas corretivas?	48,8% responderam sim 51,2% responderam não

Fonte: o autor

Conforme os autores citados na fundamentação teórica, possuir diferencial, planejamento e controle estratégico são condutas de uma gestão estratégica. No entanto, verifica-se que para a questão 3, que a maioria dos respondentes afirma não possuir um sistema de controle estratégico que auxilie os gestores no processo de avaliação das estratégias utilizadas pela organização. Isso preocupa ainda mais, pois complementando a análise, afirmam não existir elementos que possibilitem formular medidas corretivas. Dada a importância das questões anteriores, procurando dimensionar uma relação entre causa e efeito, foi elaborada a questão 4, que visa identificar a quantidade de respondentes que possui sistemas de informação voltado a suporte de decisões estratégicas.

TABELA 7 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 4

Questão	Frequência
A sua empresa possui um sistema de informação que dê suporte aos seus processos e operações, tomada de decisões de seus gerentes e funcionários e suporte as suas estratégias em busca de vantagem competitiva?	53,7% responderam sim 46,3% responderam não

Fonte: o autor

Nessa questão, 53,7% dos respondentes afirma possuir sistemas de informação que gere suporte aos seus processos e operações, auxiliando os gerentes na tomada de decisões, buscando suporte as suas estratégias e vantagem competitiva. Essa resposta contrasta com as respostas das questões 2 e 3, pois se a maioria dos respondentes possui sistemas de informações com suporte estratégico, porque não ter a partir das informações geradas por esse sistema um planejamento formal e também um controle estratégico. Procurando buscar uma correlação entre as questões da pesquisa, a pergunta seguinte procura identificar quantos respondentes conseguem a partir de decisões passadas gerar conhecimento estruturado com ênfase na criação de diferenciais em termos de competitividade.

TABELA 8 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 5

Questão	Frequência
Sua empresa consegue, a partir de decisões tomadas no passado, gerar conhecimento estruturado, ou seja, criar uma série de diferenciais em termos de competitividade com base nas experiências anteriores e seus resultados?	75,6% responderam sim 24,4% responderam não

Fonte: o autor

Dos respondentes, 75,6% afirmam gerar conhecimento estruturado a partir de experiências passadas. Essa resposta não contrapõe as questões do grupo 1, ou seja, se a maioria das empresas conta com empresários experientes no ramo, além do próprio tempo de existência considerável, essa frequência ratifica essa condição. No entanto, conhecimento estruturado fora do planejamento e controle, significa que os respondentes possivelmente possuem um mecanismo de comunicação e controle diferente daqueles vistos na fundamentação teórica. Essa situação fica reforçada ainda mais pela seqüência das questões que procura tratar situações sobre a concorrência e o comportamento dos respondentes.

TABELA 9 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 6

Questão	Frequência
Sua empresa possui mecanismos para identificar as condições futuras – médio e longo prazo – que poderão afetar o seu negócio ou setor como um todo?	58,5% responderam sim 41,5% responderam não

Fonte: o autor

A maioria dos respondentes, ou seja, 58,5% afirmaram possuir mecanismos para identificar condições futuras a médio e longo prazo que podem afetar a estrutura de seu negócio ou setor. Segundo Porter uma das funções do sistema de inteligência sobre o concorrente é coletar e compilar os dados. Dessa forma, a empresa esta se preparando para identificar de onde e qual a intensidade dessa concorrência. Essa condição tem que estar alinhada com a percepção dos atuais concorrentes, promovendo um acompanhamento da movimentação do mercado. Visando complementar a análise de cenários, as questões 7 e 8 procuram ir além, determinando se nessa previsão existe a preocupação com a estratégia do enfoque.

TABELA 10 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 7

Questão	Frequência
Na empresa existem informações sobre quem são os seus atuais concorrentes?	34,2% responderam que existe 46,3% responderam que existe parcialmente 19,5% responderam que não existe

Fonte: o autor

Buscando uma análise entre as informações geradas e a condição de suportar as decisões de posicionamento estratégico, essa questão torna-se uma das principais da pesquisa, ou seja, faz-se necessário que a empresa esteja atenta ao seu ambiente, principalmente no tocante a movimentação de seus concorrentes.

Para essa pergunta, 34,2% dos respondentes afirmaram saber quem são os seus atuais concorrentes. Já para 46,3% dos respondentes, apenas existem informações parciais sobre quem são seus atuais concorrentes. Essas informações podem gerar vantagens para quem as possui, principalmente no sentido de criar diferenciais procurando distanciar-se da concorrência.

TABELA 11 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 8

Questão	Frequência
Na empresa existem informações sobre como e de que forma os concorrentes estão competindo?	48,8% responderam que existe 39,0% responderam que existe parcialmente 12,2% responderam que não existe

Fonte: o autor

Complementando essa ação, a questão 8 penetra no universo da análise da concorrência, procurando saber se existem informações sobre como os concorrentes atuam, ou seja, quais as estratégias utilizadas. Responderam positivamente a questão 48,8% dos respondentes. Já para 39% dos respondentes a informação existe parcialmente. Ponderando entre total e parcialmente, a maioria das empresas

do setor demonstra conhecer como os seus concorrentes atuam. Essas informações são importantes e podem definir o posicionamento estratégico da indústria.

TABELA 12 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 9

Questão	Frequência
Na empresa existem informações que caso haja mudança de enfoque identifiquem quem serão os seus novos concorrentes?	26,8% responderam que existe 39,1% responderam que existe parcialmente 34,1% responderam que não existe

Fonte: o autor

A definição de estratégias de diferenciação pode conduzir a empresa a novos nichos de mercado. Nessa condição, a formulação e implementação das estratégias são fundamentais. O controle dessas estratégias leva as empresas a medir às forças competitivas que movem aquele setor. Assim definir os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades é algo extremamente positivo que passa necessariamente pela geração da informação.

Para essa questão 26,8% responderam que existe esse tipo de informação e outros 39,1% responderam possuir parcialmente.

Da maneira como estão focadas as respostas, percebe-se a geração de muitas informações, porém não é possível visualizar com certeza a definição de suporte das decisões de posicionamento estratégico. Assim, complementando a pesquisa, novas questões foram aplicadas.

TABELA 13 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 10

Questão	Frequência
Na empresa existem informações sobre de onde virá a concorrência daqui a 5, 10 ou 20 anos?	14,6% responderam que existe 36,6% responderam que existe parcialmente 48,8% responderam que não existe

Fonte: o autor

Para a questão 10, a maioria afirmou possuir total ou parcialmente informações de onde virá a concorrência a médio e longo prazo, ou seja, 51,2%. Essa resposta corrobora com as questões 6 a 9, afirmando que as informações geradas com relação a esse quesito são suficientes para a decisão de posicionamento. No entanto, apenas gerar cenários não é suficiente, é necessário criar mecanismos que garantam vantagens competitivas a partir desses cenários.

TABELA 14 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 11

Questão	Frequência
O fato de pertencer a um pólo calçadista, que naturalmente gera as mais variadas informações sobre o setor, melhora a condição de definição de posicionamento de mercado para sua empresa?	82,9% responderam sim 17,1% responderam não

Fonte: o autor

Complementando a questão dos cenários e identificação das habilidades e competências necessárias em face da concorrência, a questão 11 provou que 82,9% dos respondentes afirmam que o fato de pertencer ao pólo calçadista melhora a definição de posicionamento de mercado, ou seja, a intensidade de informações ali geradas, bem como a troca de informações, acaba criando uma série de vantagens para as empresas que ali se estabelecem.

Na conclusão de alguns pesquisadores citados no capítulo 3, a troca de informações é somente uma das vantagens, pois ali se concentra uma rede de fornecedores, inclusive de mão-de-obra especializada, ajudando as indústrias a gerar um dos requisitos para a definição das estratégias genéricas de posicionamento, ou seja, a liderança em custo.

TABELA 15 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 12

Questão	Frequência
Por se tratar de um pólo calçadista muitos fornecedores de materiais e mão-de-obra surgiram ao entorno dessa indústria. Essa condição gera algum ganho em termos de concorrência para a empresa em função de redução dos seus custos?	87,8% responderam sim 12,2% responderam não

Fonte: o autor

Complementando o último parágrafo, ratificando através da frequência da questão 12 as vantagens provenientes do pólo, cerca de 87,8% dos respondentes afirmaram positivamente que o pólo gera vantagem competitiva na redução de custos.

A questão 13, na ordem em que foi disponibilizada para análise visa compreender se todas as questões anteriores interferem no processo de geração de informações financeiras e não financeiras que identifiquem o seu desempenho na utilização de recursos visando a redução de custos.

TABELA 16 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 13

Questão	Frequência
A sua empresa possui informações financeiras e não-financeiras que identifiquem seu desempenho relacionados à utilização dos recursos tangíveis (corpóreos) e intangíveis (incorpóreos), visando à redução de custos?	29,3% responderam que possui 31,7% responderam que possui parcialmente 39,0% responderam que não possui

Fonte: o autor

Dos respondentes, 70,7% afirmaram não possuir totalmente informações que identifiquem o desempenho da indústria nesse quesito. Esse é um sinal que existe harmonia entre a geração e a utilização das informações gerenciais importantes para a definição de posicionamento estratégico.

TABELA 17 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 14

Questão	Frequência
A sua empresa possui informações sobre os principais líderes de mercado e suas estratégias em relação ao custo total?	17,1% responderam que possui 36,6% responderam que possui parcialmente 46,3% responderam que não possui

Fonte: o autor

Para essa questão, apenas 17,1% dos respondentes disseram possuir informações sobre os líderes de mercado e suas estratégias em relação ao custo total. Contrastando com respostas anteriores, 36,6% responderam possuir parcialmente.

É necessário saber como se dá a atuação dos principais líderes de mercado e não apenas identificar quem são os concorrentes. Nessa questão demonstra-se claramente que as informações não são suficientes para suportar as decisões de posicionamento estratégico, pois saber quais os pontos fortes e fracos dos líderes poderá auxiliar na identificação de ameaças e oportunidades, auxiliando na formulação de estratégias.

TABELA 18 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 15

Questão	Frequência
A sua empresa possui conhecimento para gerar ganhos em relação à concorrência e consegue adotar estratégias a partir das informações sobre as especializações, fortalecimento da marca, canais de distribuição entre outras?	63,4% responderam sim 36,6% responderam não

Fonte: o autor

A essa questão, 63,4% dos respondentes disseram possuir conhecimento para gerar ganhos a partir das especializações necessárias para atingir clientes e regiões específicas. Além disso, ganhos com fortalecimento da marca, canais de distribuição entre outras condições que geram as dimensões da estratégia competitiva definida por Porter, são de conhecimento da maioria dos respondentes. Essa resposta contrapõe a anterior, deixando dúvidas sobre a forma como essas informações são utilizadas.

TABELA 19 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 16

Questão	Frequência
A sua empresa possui informações sobre qual deverá ser o seu porte para gerar diferenciação entre os demais concorrentes?	39,0% responderam que possui 34,2% responderam que possui parcialmente 26,8% responderam que não possui

Fonte: o autor

Não necessariamente essa questão contempla as demais, ou seja, 39% dos respondentes afirmam saber qual deverá ser seu porte para gerar diferenciação e vantagem sobre seus concorrentes. No entanto, pesando para o lado negativo, 34,2% possui parcialmente esse tipo de informação e 26,8% afirmaram não possuir essas informações, levando a refletir sobre as respostas das demais questões, ou seja, toda aquela gama de informação está sendo válida.

O produto calçado está suscetível à moda, dessa forma imitar ou inovar são estratégias a serem definidas.

TABELA 20 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 17

Questão	Frequência
A empresa possui informações sobre os prováveis benefícios, custos e perdas geradas a partir da utilização da estratégia de inovação no processo de pesquisa e desenvolvimento?	17,1% responderam que possui 36,6% responderam que possui parcialmente 46,3% responderam que não possui

Fonte: o autor

Negativamente, 46,3% dos respondentes não conhecem os benefícios, custos e perdas geradas a partir da estratégia de inovação no processo de pesquisa e desenvolvimento. Do total de respondentes 36,6% possuem parcialmente. Essa questão demonstra que o foco dessa indústria não é criar, ou ditar a moda.

TABELA 21 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 18

Questão	Frequência
A empresa possui informações sobre os prováveis benefícios, custos e perdas geradas a partir da utilização da estratégia de imitação no processo de pesquisa e desenvolvimento?	14,6% responderam que possui 43,9% responderam que possui parcialmente 41,5% responderam que não possui

Fonte: o autor

Novamente a utilização de duas estratégias importantes causa uma espécie de impasse na pesquisa, ou seja, pode-se tanto concluir que o setor não conhece e não consegue dimensionar os efeitos da inovação ou imitação.

Uma última questão foi elaborada e disponibilizada de forma aleatória procurou ao longo do questionário levar os respondentes à reflexão, ou seja, enxergar se realmente as informações suportam as decisões de posicionamento.

TABELA 22 – Frequência em porcentagem por respondentes da questão 19

Questão	Frequência
Para definir o posicionamento de sua empresa, as informações gerenciais são transformadas em estratégias com base na liderança no custo, diferenciação e enfoque, visando aumentar a sua capacidade de competir?	73,2% responderam sim 26,8% responderam não

Fonte: o autor

Dos respondentes, 73,2% responderam que as informações gerenciais são transformadas em estratégias com base no enfoque visando aumentar a competitividade.

Algumas respostas contrastam com essa afirmação, e, para responder a essas divergências na análise descritiva, a pesquisa utilizou-se de testes estatísticos para confrontar as respostas em nível de significância estatística e identificar a relação entre uma e outra.

5.3 Cruzamento e análise das questões do grupo 2

Dada a natureza da pesquisa, a análise foi dividida em duas partes, cabendo à segunda – grupo 2 – representar a condição de utilização da informação gerencial.

Dada a possibilidade de cruzamento e interpretações das dezenove questões desse grupo, somente serão tratadas neste capítulo aquelas que por meio dos testes estatísticos provaram não ser homogêneas entre si, demonstrando possuir significância estatística ao nível de 5%.

5.3.1 Tempo de experiência dos proprietários no ramo do calçado

Estatisticamente os resultados mostraram ter homogeneidade com todas as questões elencadas no grupo 2, exceto pelo cruzamento com as questões 5 e 16 alinhadas na tabela 3 – apêndice – que realiza o cruzamento entre pares de variáveis, que abordam respectivamente o tempo de existência da empresa e o fato de pertencer a um pólo calçadista, que naturalmente gera as mais variadas informações sobre o setor, possibilitando a geração de informações gerenciais para definição de posicionamento estratégico.

TABELA 23 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 1

Análise exploratória da questão 1 em nível de significância estatística de 5%					
PERFIL FAVORÁVEL DOS RESPONDENTES			PERFIL DESFAVORÁVEL DOS RESPONDENTES		
Questão	Freq.	Objetivo / análise	Questão	Freq.	Objetivo / análise
Q5	56,1 %	Afirmaram ter suas empresas a mais de sete anos.			
Q16	82,9 %	Geram vantagens competitivas a partir das informações produzidas pelo pólo calçadista.			

Fonte: o autor

Existe relação significativa entre a experiência dos empresários com o tempo de existência da empresa, ou seja, enquanto 80,5% dos respondentes apresentam experiência no setor acima de sete anos, 56,1% dessas empresas apresentam tempo de vida acima do mesmo período.

Segundo Porter (1999, p. 218)

O aglomerado proporciona um foro construtivo e eficiente para o diálogo entre empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque. Os investimentos públicos e privados para melhoria das condições dos aglomerados beneficiam muitas empresas.

Os testes realizados comprovaram que existe relação estatística significativa entre a experiência dos proprietários no ramo do calçado com o fato de pertencer ao pólo calçadista, demonstrando que 82,9% dos participantes responderam favoravelmente a questão, afirmando melhorar a condição de definição de posicionamento de mercado para a empresa.

Existe uma cooperação natural entre os agentes que acaba favorecendo as empresas ali existentes, propiciando a utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico, possibilitando a permanência das empresas nesse mercado. Essa permuta de conhecimento acaba aumentando com a experiência acumulada entre os agentes que compõe o pólo.

5.3.2 Quantidade de empregados nas empresas calçadistas de Jaú

As empresas do setor mostraram ter um número pequeno de empregados, sendo que 63,5% das empresas não possuem mais que cinquenta empregados no

total. Isso reflete significativamente na quantidade total de empregados do setor administrativo.

Kaplan e Norton (2000, p. 14) ao relatar sobre uma de suas experiências, afirmam que a redução de custos como o *downsizing* não foi suficiente para que as empresas retomassem resultados satisfatórios. Ao contrário disso, seria necessário que as organizações se reposicionassem em seus mercados, adotando um novo conjunto de valores e prioridades culturais, afirmando que empresas que possuíssem um efetivo de até dez mil empregados precisavam mudar comportamentos adquiridos há décadas, aprendendo e compreendendo novas estratégias.

TABELA 24 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 2

Análise exploratória da questão 1 em nível de significância estatística de 5%					
PERFIL FAVORÁVEL DOS RESPONDENTES			PERFIL DESFAVORÁVEL DOS RESPONDENTES		
Questão	Freq.	Objetivo / análise	Questão	Freq.	Objetivo / análise
Q9	53,7 %	Possuem sistemas de informação que dê suporte das decisões de posicionamento.	Q3	51,2 %	Afirmaram ter até três colaboradores no setor administrativo.
Q13	87,8 %	Possui total ou parcialmente informações sobre como e de que forma os concorrentes estão competindo.	Q4	78,0 %	Afirmaram que os colaboradores do setor administrativo possuem apenas nível de ensino fundamental / médio.
Q14	65,9 %	Possui total ou parcialmente informações caso haja mudança de enfoque que identifiquem quem serão os seus novos concorrentes.	Q5	56,1 %	Afirmaram ter suas empresas a mais de sete anos.
Q16	82,9 %	Geram vantagens competitivas a partir das informações produzidas pelo pólo calçadista.	Q8	51,2 %	Ou seja, 21 dos 41 respondentes não possuem mecanismos de controle estratégico nas definições de posicionamento.
Q18	61%	Possui total ou parcialmente informações financeiras e não-financeiras que identifiquem a utilização dos recursos visando a redução de custos.			

Fonte: o autor

No cruzamento entre os demais pares de variáveis, essa questão provou ter significância com várias outras questões, originando a tabela 24.

Nessa análise percebe-se que a quantidade de empregados não causa interferência na geração e utilização das informações gerências, exceto pela questão 8 que aborda sobre mecanismos de controle estratégico.

A relação dessa questão com a próxima está exatamente na quantidade de empregados que a empresa disponibiliza para o setor administrativo, ou seja, da

força total de trabalho, qual a porcentagem que irá ser utilizada na administração, auxiliando em questões táticas e estratégicas.

5.3.3 Quantidade de empregados no setor administrativo

O cruzamento das questões que abordam a quantidade de empregados no setor administrativo reflete que 85,3% das empresas que compõem a amostra possuem até onze empregados nesse setor. Além disso, para 78% das empresas pesquisadas, o nível de formação desses empregados não ultrapassa o ensino fundamental/médio e, apenas 22% têm nível de formação superior.

TABELA 25 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questões 3 e 4

Análise exploratória das questões 3 e 4 em nível de significância estatística de 5%					
PERFIL FAVORÁVEL DOS RESPONDENTES			PERFIL DESFAVORÁVEL DOS RESPONDENTES		
Questão	Freq.	Objetivo / análise	Questão	Freq.	Objetivo / análise
Q9	53,7%	Possuem sistemas de informação que dê suporte das decisões de posicionamento.	Q7	58,5%	Ou seja, 24 dos 41 respondentes não elaboram planejamento formal.
Q10	75,6%	Possuem conhecimento tácito auxiliando as decisões de posicionamento.	Q8	51,2%	Isto é, 21 dos 41 respondentes não possuem mecanismos de controle estratégico nas definições de posicionamento.
Q11	58,5%	Possuem informações que auxiliem nas decisões de cenários e análise de tendências.			
Q13	87,8%	Possui total ou parcialmente informações sobre como e de que forma os concorrentes estão competindo.			
Q16	82,9%	Geram vantagens competitivas a partir das informações produzidas pelo pólo calçadista.			
Q18	61%	Possui total ou parcialmente informações financeiras e não-financeiras que identifiquem a utilização dos recursos visando a redução de custos.			
Q20	63,4%	Possuem informações que possibilitam as decisões focadas nas estratégias de diferenciação.			
Q22	53,7%	Possuem informações que possibilitam as decisões focadas nas estratégias de diferenciação.			

Fonte: o autor

Esses resultados confrontam com questões da pesquisa que abordam a elaboração de planejamento formal, controle, sistemas de informação, cenários,

indicadores de desempenho, estratégias de diferenciação; todos elementos necessários à definição de posicionamento estratégico.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 122) definem que a infra-estrutura de uma empresa:

Inclui atividades necessárias ao apoio de toda a cadeia de valor, como direção geral da empresa, planejamento, finanças, contabilidade, apoio legal e relações governamentais. Através de sua infra-estrutura, a empresa tenta identificar de forma eficaz e consistente as oportunidades e ameaças externas, os recursos e capacidades e fornecer apoio às competências essenciais. Cada uma das atividades deve ser examinada à luz das capacidades dos concorrentes. Da mesma forma, a empresa classificará cada uma das atividades como superior, equivalente ou inferior.

A utilização da informação gerencial depende de um fluxo mínimo que normalmente é traçado entre direção e empregados que compõe o quadro administrativo, transformando conhecimento tácito em explícito, analisando as forças e fraquezas através da análise do ambiente interno e externo, procurando gerar vantagem competitiva.

5.3.4 Tempo de existência da empresa

O tempo de existência das empresas que participaram da pesquisa demonstrou uma superioridade acima de sete anos. Essa situação confronta positivamente em nível de significância estatística com a relação da geração do conhecimento e a estratégia do custo total, demonstradas respectivamente pelas questões 10 e 19.

Dos participantes na pesquisa, 75,6% responderam favoravelmente à questão 10, afirmando que sua empresa consegue, a partir de decisões tomadas no passado, gerar conhecimento estruturado, criando uma série de diferenciais em termos de competitividade.

Para Bateman e Snell (1998, p. 35):

Para sobreviver e vencer, é preciso obter vantagem sobre os concorrentes. É necessário ser melhor que os concorrentes em fazer coisas de valor para os consumidores. Obtém-se vantagem competitiva pela adoção de administração que satisfaçam às pessoas (tanto dentro quanto fora da empresa) por meio de competitividade em custos, produtos de alta qualidade, velocidade e inovação.

TABELA 26 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 5

Análise exploratória da questão 6 em nível de significância estatística de 5%					
PERFIL FAVORÁVEL DOS RESPONDENTES			PERFIL DESFAVORÁVEL DOS RESPONDENTES		
Questão	Freq	Objetivo / análise	Questão	Freq.	Objetivo / análise
Q10	75,6 %	Consegue a partir de decisões passadas gerar conhecimento estruturado para criar diferenciais competitivos.			
Q19	53,7 %	Possui total ou parcialmente informações sobre os principais líderes de mercado e suas estratégias em relação ao custo total.			

Fonte: o autor

Com relação à questão 19 da tabela de frequência, ou seja, questão 14 do grupo 2, 53,7% responderam favoravelmente à questão da empresa possuir informações sobre os principais líderes de mercado e suas estratégias em relação ao custo total.

Dessa forma, interpreta-se que a relação de significância entre o tempo de existência da empresa corrobora com questões que auxiliam na geração de informações gerenciais sobre decisões ligadas a diferenciais competitivos e identificação das lideranças de mercado.

5.3.5 Monitoramento e concorrentes diretos

A questão 6 do grupo 2 do questionário leva o pesquisador até o nível de geração e utilização da informação dentro das indústrias de calçados de Jaú. A questão destina-se a analisar se a indústria identifica seus diferenciais em relação a seus concorrentes diretos. Em nível de significância estatística de 5%, esta questão mostrou não estar homogênea com as questões 7 e 13, podendo ser melhor visualizada na tabela a seguir:

TABELA 27 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 6

Análise exploratória da questão 6 em nível de significância estatística de 5%					
PERFIL FAVORÁVEL DOS RESPONDENTES			PERFIL DESFAVORÁVEL DOS RESPONDENTES		
Questão	Freq.	Objetivo / análise	Questão	Freq.	Objetivo / análise
Q13	87,8 %	Possui total ou parcialmente informações sobre como e de que forma os concorrentes estão competindo.	Q7	58,5%	Ou seja, 24 dos 41 respondentes não elaboram planejamento formal.

Fonte: o autor

Dessa forma, entende-se que os respondentes que compõe o perfil favorável demonstram ter informações sobre quais os diferenciais que agem a favor da empresa na questão do monitoramento da concorrência.

Já na questão do planejamento formal, a maioria dos respondentes possui um perfil desfavorável a pesquisa, ou seja, não possui planejamento formal em suas empresas, o que provavelmente poderá prejudicar a comunicação dos seus objetivos. Bateman e Snell (1998, p. 214) defendem que:

O processo de comunicação envolve um emissor que veicula informação para um receptor. Os problemas de comunicação podem ocorrer em todos os estágios: na codificação, na transmissão, na decodificação e na interpretação. Ruídos no sistema complicam ainda mais a comunicação, criando distorções. Além disso, o *feedback* pode estar indisponível ou ser enganoso.

Observando-se a tabela acima se pode notar que a informação existe, porém não é trabalhada ao nível de planejamento formal, ou seja, ao comparar o propósito da questão com o cruzamento e respostas relacionadas, percebe-se que as empresas sabem como a concorrência age e compete, no entanto, não agregam essas informações a um planejamento formal, transformando conhecimento tácito em explícito, evitando possíveis falhas de comunicação.

5.3.6 Planejamento e controle

As questões 7 e 8, respectivamente abordam a questão de elaboração do planejamento formal visando a médio e longo prazo otimizar a utilização dos recursos disponíveis, bem como, mecanismos de controle que apresentem aos gestores a avaliação do progresso da organização com suas estratégias além de possíveis medidas de correção, possuem significância estatística entre si e também

com a questão 9 que aborda a existência de sistemas de informação que dêem suporte aos processos e tomada de decisões pelos gerentes.

TABELA 28 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questões 7 e 8

Análise exploratória das questões 7 e 8 em nível de significância estatística de 5%					
PERFIL FAVORÁVEL DOS RESPONDENTES			PERFIL DESFAVORÁVEL DOS RESPONDENTES		
Questão	Freq.	Objetivo / análise	Questão	Freq.	Objetivo / análise
Q9	53,7%	Possuem sistemas de informação que dê suporte as decisões de posicionamento.	Q7	58,5%	Ou seja, 24 dos 41 respondentes não elaboram planejamento formal.
			Q8	51,2%	Isto é, 21 dos 41 respondentes não possuem mecanismos de controle estratégico nas definições de posicionamento.

Fonte: o autor

A interpretação das questões sob análise do ponto de vista de Certo e Peter (1993, p. 221) está na definição de que:

Um sistema de informações administrativas é uma rede de organização formal, normalmente assistida por computadores, estabelecida dentro de uma organização para fornecer aos administradores as informações necessárias às tomadas de decisões. Apesar de existir muitos usos diferentes para tais informações, uma porção significativa dela apóia o controle estratégico.

A amostra projetou que apenas 22 empresas possuem sistemas de informação. Ainda revelou que mesmo essas que possuem os sistemas não utilizam ou não têm conexão com o planejamento formal e controle estratégico.

5.3.7 Enfoque, diferenciação e liderança no custo

As questões 12 e 13 respectivamente abordam se a amostra tem informações sobre quem são os atuais concorrentes e sobre como e de que forma estão competindo.

Já as questões 16 e 17 abordam respectivamente a condição de pertencer a um pólo calçadista cria informações sobre o setor que possibilitem decisões de posicionamento além de gerar ganhos em função da rede de fornecedores ali estabelecida.

Os testes provaram que essas questões não possuem homogeneidade com aquelas da tabela a seguir, provando assim possuir significância estatística.

TABELA 29 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questões 12-13 e 16-17

Análise exploratória das questões 12-13 e 16-17, em nível de significância estatística de 5%					
PERFIL FAVORÁVEL DOS RESPONDENTES			PERFIL DESFAVORÁVEL DOS RESPONDENTES		
Questão	Freq.	Objetivo / análise	Questão	Freq.	Objetivo / análise
Q13	87,8%	Possui total ou parcialmente informações sobre como e de que forma os concorrentes estão competindo.			
Q16	82,9%	Gera vantagens competitivas a partir das informações produzidas pelo pólo calçadista.			
Q18	61%	Possui total ou parcialmente informações financeiras e não-financeiras que identifiquem a utilização dos recursos visando a redução de custos.			
Q20	63,4%	Possuem informações que possibilitam as decisões focadas nas estratégias de diferenciação.			
Q21	73,1%	Possui total ou parcialmente informações sobre qual deverá ser o porte de sua empresa para gerar diferenciação entre os demais concorrentes.			
Q23	58,5%	Possui total ou parcialmente informações sobre prováveis benefícios, custos e perdas geradas a partir da utilização da estratégia de imitação no processo de P&D.			

Fonte: o autor

Possuir informações sobre o ambiente externo complementa as informações necessárias e corrobora para as decisões de posicionamento. No tocante ao cruzamento dessas questões, os resultados obtidos pela pesquisa e visualizados através da tabela de frequência são favoráveis ao setor, que demonstrou possuir informações sobre a concorrência, obtendo vantagens advindas do pólo calçadista ao qual pertencem. Além disso, respondem positivamente a questões como a geração de informações sobre fatores que possibilitam diferenciação.

Gandini (2003, p. 123) afirma que:

Registra-se, em Jaú, a presença de empresas de todos os fornecedores, em uma relação de 7 firmas produtoras de calçados para 1 firma dos setores fornecedores. O pólo calçadista conta com 3 empresas ligadas ao curtimento do couro, 10 a produção de embalagens, 9 empresas do setor de componentes e 6 fabricantes de máquinas e equipamentos.

Essa análise vem provar que as empresas geram informações gerenciais para definição de posicionamento estratégico com foco nas estratégias de diferenciação, liderança em custo e enfoque.

5.3.8 Indicadores de desempenho

Métricas são importantes para definição e certeza de que os objetivos traçados estão sendo alcançados. Neste contexto o pesquisador elaborou uma questão específica com a finalidade de identificar se as empresas possuem indicadores que demonstrem os desempenhos financeiros e não financeiros.

Dados os testes estatísticos, à questão 18 mostrou-se em nível de significância estatística está relacionada à questão 20, onde 63,4% dos respondentes afirmaram que a sua empresa possui conhecimento para gerar ganhos em relação à concorrência e a partir dessas informações conseguem adotar estratégias competitivas, tratadas no tópico 5.2.7.

TABELA 30 - Perfil favorável e desfavorável à pesquisa – Questão 18

Análise exploratória das questões 12-13 e 16-17, em nível de significância estatística de 5%					
PERFIL FAVORÁVEL DOS RESPONDENTES			PERFIL DESFAVORÁVEL DOS RESPONDENTES		
Questão	Freq.	Objetivo / análise	Questão	Freq.	Objetivo / análise
Q20	63,4%	Possuem informações que possibilitam as decisões focadas nas estratégias de diferenciação.			

Fonte: o autor

A importância dos indicadores é tão grande que Bateman e Snell (1998, p. 430, grifo do autor) afirmam que:

Toda organização tem metas, incluindo-se a lucratividade, a inovação, a satisfação do cliente, e assim por diante. Um **parâmetro** é o nível de desempenho esperado para dada meta. Os parâmetros são metas de desempenho que estabelecem os níveis desejados de desempenho, motivam o desempenho e servem como pontos de referência em relação aos quais é possível avaliar o desempenho real.

Possuir indicadores não é sinônimo de estar atingindo suas metas, ou seja, a forma como esses indicadores são utilizados é que resulta na certeza dos seus resultados.

Elaborada uma análise das questões identificadas pelos testes estatísticos como significativas, procurando traçar uma interpretação em nível de detalhes do cruzamento dessas questões, o pesquisador reporta-se a descrever através da sua percepção as descobertas evidenciadas pela pesquisa.

5.4 As descobertas da pesquisa

Na pesquisa, foi definida na fundamentação teórica uma série de condutas para se gerar a gestão estratégica, necessária nos tempos atuais, altamente competitivos.

Em virtude de outras regiões do país, igualmente produtoras de calçados, mais avançadas tecnologicamente e estruturalmente estarem sendo duramente castigadas pela entrada da grande concorrência, percebeu-se que a região pesquisada ainda não sentiu esse impacto.

Na análise da amostra, depreende-se que o setor possui algumas informações sobre a concorrência e sobre condições necessárias para gerar vantagens competitivas.

Outra questão importante evidenciada na pesquisa está na consciência dos empresários locais nas vantagens geradas a partir do pólo formado naturalmente ao longo de décadas, e que hoje pode ser um dos grandes diferenciais dessa indústria.

No entanto, para afirmar que as informações ali geradas suportam as decisões de posicionamento estratégico, falta a geração formal do planejamento e controle. Como requisitos fundamentais da gestão estratégica, a utilização das estratégias produzidas a partir das informações gerenciais se dá basicamente através do planejamento, execução e controle.

Pode-se, entretanto, argüir sobre a utilização de sistemas de informação e indicadores de desempenho pelas indústrias que formam a amostra. Essas ferramentas deveriam gerar um norteamento sobre o correto posicionamento da indústria. Essas ferramentas precisam ser utilizadas adequadamente para surtir o efeito desejado.

O baixo número de empregados, principalmente no setor administrativo, e o baixo nível de formação escolar/acadêmica desses, acaba prejudicando as condições mínimas para que se elabore e execute o planejamento estratégico.

Analisada todas as questões individualmente, foi possível efetivar o cruzamento entre os dois grupos de questões, evidenciadas através da síntese na próxima tabela.

TABELA 31 – Síntese da análise cruzada entre grupos de questões

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q6					
Q7			P.D.	P.D.	
Q8		P.D.	P.D.		
Q9		P.F.	P.F.		
Q10			P.F.		P.F.
Q11			P.F.	P.F.	
Q12					
Q13		P.F.	P.F.		
Q14		P.F.			
Q15					
Q16	P.F.	P.F.	P.F.		
Q17					
Q18		P.F.	P.F.		
Q19					P.F.
Q20			P.F.	P.F.	
Q21					
Q22			P.F.		
Q23					
Q24					

Fonte: o autor

Elaborada essa análise sobre os resultados da pesquisa e evidenciadas principalmente as descobertas da pesquisa, reserva-se o próximo capítulo para as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chega-se a conclusão que as informações gerenciais geradas pelas indústrias de calçados de Jaú-SP não suportam as decisões de posicionamento estratégico, pois embora a pesquisa indique vários pontos favoráveis em relação a pesquisa, o principal ponto não pode ser evidenciado, ou seja, a utilização estruturada dessas informações.

Constatou-se que essa indústria tem a sua base de sustentação nas experiências passadas de seus empreendedores, pois a maioria deles possui mais de dez anos no setor, e a maioria dessas empresas existe a mais de seis anos, entretanto esse fator seria muito importante se fosse evidenciado a sua utilização em prol da geração de vantagens competitivas, ou seja, deveria utilizar-se desses conhecimentos tácitos para a geração do conhecimento explícito através da elaboração do planejamento formal, ferramenta fundamental na definição dos objetivos e estratégias das organizações. No entanto, a pesquisa identificou que a maioria dessas empresas não elabora esse tipo de planejamento, e nem tampouco exerce o controle estratégico, acompanhado de um baixo número de respondentes que possuem sistemas de informação e mecanismos que identifiquem o desempenho.

Contar apenas com a experiência para gestão de uma empresa e geração de informações gerenciais é muito arriscado, pois com os efeitos da globalização, novos concorrentes estão invadindo mercados tradicionais, trazendo inovações e vantagens aos compradores. Nessa condição se faz necessário à utilização de mecanismos que transformem a experiência em informação gerencial útil a tomada de decisão focada na definição de posicionamento. Parte desses mecanismos são encontrados na elaboração de cenários presentes e futuros procurando identificar quem são os atuais concorrentes e principalmente quais estratégias devem ser criadas no intuito de geração vantagens competitivas presentes e futuras, fato esse que foi claramente identificado como desfavorável na pesquisa, pois esta indústria através da amostra não apresenta o hábito de construção de cenários, demonstrando ser desconhecedora das estratégias utilizadas por seus concorrentes em relação ao custo total, não identificando

questões básicas, como por exemplo; porte, habilidades e competências a serem construídas para definição do posicionamento estratégico presente e futuro. Exemplo disso está diretamente identificado na questão 14, ou seja, quando questionados se houvesse a necessidade de mudança de enfoque, ou seja, mercado, preço ou produto, 73,1% dos respondentes não saberia identificar quem seriam seus novos concorrentes, pois não possuem informações que identifiquem essa condição. Essas informações existiriam se a indústria gerasse informações sobre cenários, identificando variáveis necessárias à manutenção de posicionamento.

Uma das principais vantagens competitivas necessária a definição de posicionamento estratégico apontada pelos respondentes é o fato de pertencer ao pólo calçadista, atuando diretamente na redução de custos. A pesquisa não tratou estatisticamente como isso ocorre, mas infere-se que a intensa geração de mão-de-obra, a oferta de insumos e a troca de informações sobre produtos, acabam gerando algumas informações gerenciais importantes para manutenção dessas empresas.

Outro ponto negativo em relação à pesquisa está na estrutura das empresas, ou seja, aproximadamente metade delas apresenta um corpo administrativo reduzido e pouco qualificado. Ao analisar os resultados da amostra, defronta-se com a condição que a maioria das empresas conta com até cinquenta empregados no total. Essas empresas mobilizam para o setor administrativo até três empregados, ou seja, o setor administrativo conta com menos que dez por cento da força de trabalho das empresas. A maioria absoluta desses empregados do setor administrativo possui formação escolar não superior ao nível médio, agravando a questão da geração e utilização das informações gerenciais para definição de posicionamento estratégico.

O objetivo principal da pesquisa foi atingido, pois ao concluir todos os levantamentos e análises, pode ser demonstrado qual o perfil dessa indústria com relação à geração e utilização de informação gerenciais voltadas ao suporte das decisões de posicionamento estratégico, demonstrando que a grande maioria são pequenas empresas alicerçadas sobre a experiência acumulada de seus empresários, com baixo nível organizacional, e principalmente com pouca informação estruturada sobre o mercado em que atua.

Sugere-se as empresas que compõe esse setor que passem a adotar uma gestão voltada a estratégia, ou seja, a utilização sistêmica da informação gerencial, devendo esta iniciar pela análise ambiental, auxiliando na definição da missão e visão, possibilitando a criação dos objetivos e estratégias, implementando-as e controlando-as. É fundamental que a informação gerencial faça parte desses processos para que valide sua vocação, ou seja, ser útil a tomada de decisões.

Assim, a partir dos resultados obtidos nessa pesquisa, fica evidente que o setor merece novas pesquisas, principalmente abordando alguns objetivos que contemplem:

- Qual deverá ser a relação quantitativa e qualitativa entre empregados do setor administrativo e o porte da empresa, para que essa possa gerar informações gerenciais necessárias a definição de posicionamento estratégico.
- Qualificar e quantificar as vantagens geradas pelo pólo e a relação dessas na definição de posicionamento estratégico das empresas.
- Identificar se na população existe alguma empresa que pratique gestão de desempenho e como isso ocorre, pois várias empresas da amostra declararam possuir diferenciais em relação a concorrência.

A presente pesquisa deu-se a nível acadêmico, tentando aproximar teoria e prática, procurando identificar os requisitos necessários para uma gestão estratégica, ficando evidente que a informação gerencial completa seu ciclo quando a utilização final está voltada ao suporte das decisões de posicionamento estratégico.

Este trabalho de pesquisa teve seu início no primeiro semestre de 2005, com a elaboração do projeto de pesquisa, que passou a ser fomentado com novas informações sobre o setor, paralelamente ao levantamento estatístico sobre a população com relação às questões aqui apresentadas. O ciclo final da pesquisa

deu-se no primeiro semestre de 2007, onde por duas vezes (qualificação e defesa) o trabalho passou pela análise de uma banca examinadora que ofereceu contribuições para a melhoria dos resultados e também ofereceu contribuições no sentido de novas pesquisas, enriquecendo o resultado, tornando o trabalho um referencial para aqueles que possuem interesse no setor.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2006**. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenhas>. Acesso em: 09 jun. 2007.
- ABREU, A. F.; REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALEIXO, A. C. **A análise crítica das práticas de contabilidade gerencial**: um estudo exploratório nas pequenas e médias empresas da indústria de calçados de Jaú – SP. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2005.
- ANSOFF, I. H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Polnky. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução de Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial, conceitos, processo e administração estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BNDES. A indústria calçadista no Brasil. **Informe Setorial**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 1-4, 2006.
- CARVALHO, E. L. **Informação orgânica**: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina. 2001. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2001.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução de Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHUDNOVSKY, D. **La competitividad internacional**: principales cuestiones conceptuales y metodológicas. 1990. Disponível em: <<http://www.fund-cenit.org.ar/Descargas/dt3.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2007.
- COSTA, A. B. Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira. **Revista Análise Econômica**, Porto Alegre, v. 20, n. 38, set. 2001.

Disponível em:

<http://www.ufrgs.br/fce/rae/edicoes_antteriores/pdf_edicao38/artigo03.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2006.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 1989.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2003.

FJELDSTAD, O. D.; STABELL, C. B. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 19, n. 5, p. 413-37, May 1998.

GALHARDI, A. C.; ZACCARELLI, S. B. Inovação e imitação tecnológica como estratégia competitiva. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 7, n. 17, p. 23-29, abr. 2005.

GANDINI, M. M. **Um estudo de pólos calçadistas brasileiros sob a ótica de aglomerados industriais**. 2003. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2003.

GARBI, C. A. **Empreendedorismo**: um estudo das competências e personalidade dos participantes do programa "Empretec". 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade São Francisco, Bragança Paulista, 2003.

GARCIA, R. C. **Relatório setorial preliminar**: calçados e insumos. Brasília: Finep, 2003. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=30>. Acesso em: 09 jun. 2007.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHOSHAL, S.; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy processes**. revised European edition. England: Pearson Education, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo, Atlas:1999.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

HAGUENAUER, L. **Competitividade**: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia Industrial, ago. 1989. (Texto para discussão; 211)

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARTKOPF, H. H.; REICHERT, C. L. A globalização e a indústria de calçados: considerações sobre a globalização, a integração e a capacitação da indústria de calçados nas tecnologias de ponta. [2006]. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticasresenhas>>. Acesso em: 13 jan. 2007.

HEIDJEN, K. V. D. **Planejamento de cenários**: a arte da conversação estratégica. Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HERNANDES, C. A.; MAZO, M. S.; TEIXEIRA, M. C. Ferramentas de análise estratégica: da curva de experiência aos métodos de portfólio. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA-USP – SEMEAD, 7., São Paulo, 2004. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM33 - Ferramentas de An%EA1lise Estrat%E9gica.PDF>>. Acesso em: 28 out. 2006.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e competição. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ISHIKAWA, S. et al. Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do Balanced Scorecard. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA-USP – SEMEAD, 4., São Paulo, 1999. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Operacoes/Kimura Suen Mori Ishikawa e Hanashiro.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2006.

JAÚ, Prefeitura Municipal. [2006]. Disponível em: <<http://www.jau.sp.gov.br/prefeitura.asp>>. Acesso em: 12 out. 2006.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Orientação para o mercado: antecedentes e conseqüências. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 82-103, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; _____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada a economia e administração**. Tradução de Carlos Augusto Crusius; Revisão técnica Jandyra M. Fachel. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPEC, 20., 1990, Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991. (Texto para discussão; 265).

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McNURLIN, B. C.; SPRAGUE, R. H. **Information systems management in practice**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr e Carlos Alberto Vargas Rossi. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, A. B. S. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 155-177.

OLIVEIRA, A. M. R. **Análise da estrutura produtiva do pólo calçadista de Jaú: suas implicações sócio econômicas e espaciais**. 1999. 215 f. Dissertação (Mestrado em Organização do Espaço) – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 1999.

_____; GARCIA, L. B. R. O pólo calçadista de Jaú: suas implicações sócio econômicas e espaciais. **AGETEO**, Rio Claro, v. 13, p. 341-377, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimento de executivos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

ORTEGA, G. R. **O papel da controladoria na gestão estratégica: estudo de caso em uma empresa do segmento de transporte vertical**. 2005. 212 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

POPADIUK, S. et al. Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plásticos no estado de São Paulo. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 151-165, jan./abr. 2006.

PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisas. **Revista Produção**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002. Disponível em: <<http://www.vanzolini.org.br/revistaproducao/Sample.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, E. **Um estudo dos aspectos comportamentais da implantação do ERP Enterprise Resource Planning às áreas de orçamento e planejamento financeiro**. 2002. 139 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2002.

SAUAIA, A. C. A.; SYLOS, A. L. Plano empresarial em quatro etapas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA-USP – SEMEAD, 4., 1999, São Paulo, **Anais eletrônicos....** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/Artigos/Pnee/Sauaia_e_Sylos.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2006.

SEBRAE. **APL calçados femininos – Jaú**. [2006]. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/sebrae%20em%20ação/apl/aplcalçados_femininos_jau.aspx>. Acesso em: 12 out. 2006.

_____. **Arranjo produtivo local de calçados femininos na cidade de Jaú/SP**. 03 jun. 2004. Disponível em: <http://www.comunidade.sebrae.com.br/couro_calçados/Artigos/1607.aspx>. Acesso em: 12 out. 2006.

_____. Estudo da atividade empresarial – setor calçadista – fabricação de calçados femininos – Jaú – SP – **UO Orientação Empresarial**. p. 1-222, 2003.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVER, M. **Estatística para administração**. Tradução de Sonia Vieira e José Eduardo Corrente. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo – USP, São Carlos, 2002.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1991. v. 4.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VALENTIN, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, art. 3, jun. 2003.

WERNKE, R. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

GLOSSÁRIO

ACCOUNTABILITY – Prestação de contas da organização

BALANCED SCORED CARD – Sistema de apoio e suporte à decisão

CHIEF EXECUTIVE OFFICER – Presidente de uma organização

CLUSTER – Aglomerado de empresas

COMODITIES – Produtos com preços controlados a nível global

DOWNSIZING – Redução do quadro organizacional

FEEDBACK – Retorno, troca de informações

INPUT – Entrada, refere-se ao plano operacional de compras

INTERNET – Meio de comunicação entre pessoas via transmissão de dados

MARKET-SHARE – Participação de mercado

MIX – Mistura, reunião de vários itens

SCORECARDS – Indicadores

SHOPPING – Centros de compra/consumo

SITE – Sítio ou portal de acesso a páginas eletrônicas na rede mundial de computadores

TOP-DOWN – Processo de gestão centralizado na alta administração

TURNOVER – Rodízio ou rotatividade

APÊNDICES

APÊNDICE A – RELAÇÃO DE PARTICIPANTES NA PESQUISA

Empresa	André de Camargo Penteado – ME
Cnpj	07.533.792/0001-09
Responsável	Ângela Maria Pressutto

Empresa	Danielle Lopes Ind e Com Calçados Ltda
Cnpj	07.439.445/0001-11
Responsável	Daniele Rodrigues Lopes

Empresa	Dagatinha Calçados Ltda
Cnpj	02.851.215/0001-41
Responsável	João Valdir Sorratini

Empresa	Sebastião Benedito Machado Jaú ME
Cnpj	05.291.426/0001-65
Responsável	Sebastião B. Machado

Empresa	Lucia Helena Fantinelli EPP
Cnpj	01.796.298/0001-50
Responsável	Edson Tadeu Munhoz

Empresa	Calçados Sea Coast
Cnpj	03.318.400/0001-38
Responsável	Silvana B. Guaraná

Empresa	Marcos Luiz de Campos ME
Cnpj	04.764.626/0001-25
Responsável	Marcos Campos

Empresa	Industria de Calçados D Castro Ltda
Cnpj	62.90.782/0001-72
Responsável	Dirceu Castro Pretel Junior

Empresa	Calçados Blumarine Ltda
Cnpj	66.088.444/0001-39
Responsável	José Carlos Guaraná

Empresa	R.D.A. Industria de Fachetas Ltda
Cnpj	07.532.214/0001-58
Responsável	Douglas Fernandes

Empresa	Sevilla & Cia Ltda
Cnpj	50.756.311/0001-53
Responsável	Reinaldo Quevedo

Empresa	Uza Calçados
Cnpj	04.925.318/0001-34
Responsável	Fabio H. Ideyana

Empresa	Priesto Industria de Calçados Ltda
Cnpj	08.299.933/0001-33
Responsável	Marcelo Carrara Di Paula

Empresa	Onivaldo Roberto Serrato Jaú ME
Cnpj	05.135.604/0001-69
Responsável	Onivaldo R. Serrato

Empresa	Leonilda Ferrari Marostica ME
Cnpj	07.385.526/0001-86
Responsável	Leonilda F Marostica

Empresa	Foganholo & Foganholo Ltda _ ME
Cnpj	56.921.885/0001-16
Responsável	Lazaro Hailton Foganholo

Empresa	Calçados Anaquel Ltda
Cnpj	49.127.335/0001-64
Responsável	Evaldir Guerino Basso

Empresa	Paschoalini Calçados Ltda
Cnpj	68.279.146/0001-45
Responsável	Hervê Jader Carrara

Empresa	Jarbas Faracco & Cia
Cnpj	50.748.730/0001-43
Responsável	Rosangela Faracco

Empresa	Sandra Rosana Ferreira Sorratini ME
Cnpj	04.567.584/0001-32
Responsável	Sandra Rosana Ferreira Sorratini

Empresa	M M Shoes Ind Calçados Ltda
Cnpj	
Responsável	

Empresa	Gilmar Bispo de Oliveira Calçados ME
Cnpj	05.813.939/0001-99
Responsável	Gilmar Bispo de Oliveira

Empresa	Maila Ind Calçados Ltda
Cnpj	54.893.879/0001-17
Responsável	Maria C. F. da Silva

Empresa	Calçados Los Angeles Ind Com Ltda
Cnpj	47.500.525/0001-50
Responsável	Sergio Eduardo Carrara

Empresa	Sueli Maria Bortolucci Sagioro ME
Cnpj	08.046.660/0001-15
Responsável	Sueli M B Sagioro

Empresa	Ind Com Calçados Imagem Brasil Ltda ME
Cnpj	00.749.278/0001-61
Responsável	Clovis dos Santos Barbosa

Empresa	Jose Maria Fernandes & Cia Ltda
Cnpj	96.353.354/0001-99
Responsável	Jose Maria Fernandes

Empresa	Giovani De Carvalho Costa ME
Cnpj	02.354.661/0001-40
Responsável	Giovani C Costa

Empresa	BBL Ind Com Comp Calç Ltda
Cnpj	04.198.588/0001-90
Responsável	Rosana M Laborda

Empresa	Silvia Luzia Garbi ME
Cnpj	08.807.911/0001-37
Responsável	Silvia L Garbi

Empresa	Roberto Fernandes de Souza Calçados ME
Cnpj	08.304.844/0001-38
Responsável	Roberto F Souza

Empresa	Claudina Ind Calçados Ltda
Cnpj	50.758.762/0001-20
Responsável	Leandro Pedroso

Empresa	Ronaldo dos Santos Silva ME
Cnpj	00.275.440/0001-51
Responsável	Ronaldo S Silva

Empresa	Ind Com Calçados Aloí Ltda
Cnpj	45.027.117/0001-05
Responsável	Paulo César Rodrigues

Empresa	Daleph Calçados Ltda
Cnpj	58.024.209/0001-75
Responsável	Rosa Maria B Hernandez

Empresa	Edson Donizete Teixeira Calçados ME
Cnpj	08.254.649/0001-40
Responsável	Edson D. Teixeira

Empresa	Calçados Rosana Sanchez Ltda
Cnpj	05.292.344/0001-35
Responsável	João Procópio Almeida Prado

Empresa	Adora Calçados
Cnpj	08.792.651/0001-73
Responsável	Cíntia R G Madalena

Empresa	Calçados Camari Ltda EPP
Cnpj	
Responsável	Daniel Griso

Empresa	Ind Com Calçados Viber
Cnpj	58.439.209/0001-36
Responsável	Luiz Antonio Carlos

Empresa	Claudinei Biagini ME
Cnpj	
Responsável	Claudinei Biagini

APÊNDICE B - TABELA DE FREQUÊNCIA POR RESPONDENTES

APÊNDICE C – TABELA DE FREQUÊNCIA POR PORCENTAGEM

APÊNDICE D – TRATAMENTO ESTATÍSTICO ENTRE VARIÁVEIS

