

**XX CONGRESSO LATINOAMERICANO SOBRE ESPÍRITU  
EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**2009**

**ANÁLISE LONGITUDINAL DO PROCESSO DE FORMAÇÃO  
DE ESTRATÉGIAS QUE PROPORCIONARAM O  
NASCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO  
PRODUTIVO DAS OSTRAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

**DENILSON COELHO<sup>1</sup>**

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

**MAURICIO FERNANDES PEREIRA<sup>2</sup>**

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

**MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA<sup>3</sup>**

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

**ALEXANDRE MARINO COSTA<sup>4</sup>**

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

---

<sup>1</sup> Denilson Coelho, Mestrado em andamento em Administração - UFSC. Analista Técnico do Sebrae/SC. Florianópolis-SC/Brasil. Tel: 55-48-32210843. E- mail: [denilson@sc.sebrae.com.br](mailto:denilson@sc.sebrae.com.br)

<sup>2</sup> Mauricio Fernandes Pereira, Dr. em Engenharia de Produção. Coordenador do Núcleo em Liderança e Gestão Estratégica - UFSC - Florianópolis-SC/Brasil Tel. 55-48-3721-6713 E- mail: [mpereira@cse.ufsc.br](mailto:mpereira@cse.ufsc.br)

<sup>3</sup> Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, Dr. em Administração. Vice-Coordenador do Mestrado e Doutorado em Administração da USP - São Paulo – SP/Brasil 55-48-37219755 E- mail: [martinho@usp.br](mailto:martinho@usp.br)

<sup>4</sup> Alexandre Marino Costa, Dr. em Engenharia de Produção. Coordenador do curso de graduação em administração a distância da UFSC - Florianópolis-SC/Brasil Tel. 55-48-3721-9374 E- mail: [marino@ad.ufsc.br](mailto:marino@ad.ufsc.br)

## RESUMO

Essa investigação tem o intuito de descrever em escala temporal o processo de formação de estratégias do Arranjo Produtivo das Ostras da Grande Florianópolis, tomando como base os principais eventos críticos desse processo e sua relação com os *Stakeholders* envolvidos. Os eventos críticos estão divididos em períodos, os quais são analisados conforme a abordagem de Whittington (2002). A pesquisa, além de apresentar dados históricos sobre o processo de criação desse Arranjo Produtivo que podem servir de modelo para iniciativas similares em outras regiões ou países, revelou dois caminhos frequentes na formação de estratégias desse setor. O primeiro, trilhado por instituições de interesse público, foi caracterizado pela abordagem Sistêmica e o segundo, percorrido por pessoas físicas e jurídicas de interesse privado, teve como principal característica a abordagem Evolucionária.

**PALAVRAS - CHAVE:** Arranjo Produtivo Local. Processo estratégico. *Stakeholders*.

## ABSTRACT

This investigation has the aim to describe in the time scale the process of formation strategies of the oyster production arrangements of Florianópolis region, building upon the events leading critics of this process and its relationship with the stakeholders involved. The critical events are divided into periods, which are analyzed according Whittington (2002). The research, in addition to historical data on the process of creating this production arrangements that can serve as a model for similar initiatives in other regions or countries, revealed two paths frequently in the formation of strategies of this sector. The first, trails by institutions of public interest, was characterized by the systemic approach and the second, driven by physical and legal persons of private interest, had as main characteristic the Evolutionary approach.

**KEYWORDS:** Local Productive Arrangement. Strategic process. Stakeholders.

## RESUMEN

Esta investigación tiene el propósito de describir el proceso de escala de tiempo en la formación de estrategias de la producción de ostras de la Gran Florianópolis, sobre la base de los acontecimientos que dieron lugar los críticos de este proceso y su relación con los actores involucrados. Los eventos críticos se dividen en períodos, que se consideran el enfoque de Whittington (2002). La investigación, además de datos históricos sobre el proceso de creación de este régimen de producción que pueden servir de modelo para iniciativas similares en otras regiones o países, reveló dos caminos con frecuencia en la formación de estrategias de este sector. El primero de ellos, los senderos por las instituciones de interés público, se caracterizó por el enfoque sistémico, y la segunda, impulsada por las personas físicas y jurídicas de interés privado, tuvo como principal característica el enfoque evolutivo.

**PALABRAS CLAVE:** Acuerdo productivo local. Proceso estratégico. Las partes interesadas.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o apoio de instituições governamentais e não governamentais, estão surgindo no Brasil iniciativas exitosas que contribuem para a criação de novas atividades econômicas e o nascimento de aglomerados de empresas em territórios específicos. Uma dessas iniciativas ocorreu em Santa Catarina e acabou por gerar uma nova atividade no litoral desse Estado, a aqüicultura marinha.

O presente artigo apresenta primeiramente uma breve revisão bibliográfica sobre conceituação de arranjo produtivo.

Em seguida, o trabalho faz uma contextualização do arranjo produtivo alvo desse estudo, apresentando os principais atores dentro do período estudado, os dados de produção e uma breve comparação com o panorama mundial.

Como nosso objetivo é descrever o processo de formação de estratégias responsável pela criação e desenvolvimento dessa atividade no litoral catarinense, faremos por meio de revisão bibliográfica uma apresentação do tema com a visão de alguns dos principais estudiosos desse assunto.

Na seqüência, apresentaremos a metodologia do estudo longitudinal realizado no arranjo produtivo das ostras da grande Florianópolis, bem como os dados coletados e as interpretações conforme a abordagem de Whittington (2002) que apresenta-se detalhada na revisão bibliográfica.

Esse breve estudo pretende contribuir, por meio da divulgação do modelo estudado, para o processo de formulações de estratégias à criação de novos arranjos produtivos, à medida que descreve os principais fatos e instituições que impulsionaram o desenvolvimento de uma nova atividade econômica.

### 1- ARRANJO PRODUTIVO LOCAL – CONCEITOS

“Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, integração, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa” (Sebrae, 2008, p. 12).

Os diferentes arranjos produtivos possuem características competitivas próprias relacionadas à capacidade de alavancar recursos financeiros, capital humano e social, disponibilidade de empreendedores e líderes, infra-estrutura e recursos naturais. Todas essas peculiaridades locais sugerem abordagem sistêmica de estratégias de desenvolvimento, procurando explicitar os anseios dos principais atores na busca de uma visão coletiva e compartilhada do futuro.

O conhecimento dos conceitos de território e territorialidade é base para o estudo de arranjos produtivos, pois as aglomerações ocorrem dentro de espaços físicos delimitados por meio de relações jurídicas, políticas e econômicas, onde ocorrem barganhas de poder (Sebrae, 2008).

Território é um espaço ocupado por um conjunto de redes de relações sociais, definido e delimitado jurídica e geograficamente. Já o conceito de territorialidade aborda as relações de pessoas ou redes de pessoas dentro de um território, com conjunto próprio de regras, normas e costumes (LAGES; BRAGA; MORELLI, 2004).

Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) relatam que grande parte da economia convencional não dá valor ao fator localização para contextualizar as empresas em setores produtivos e aglomerações industriais. A abordagem territorial tem sido resgatada à medida que se tenta explicar os motivos que levaram aglomerados produtivos, com forte presença de pequenas empresas, tornarem-se eficientes e competitivos.

Lages, Braga e Morelli (2004), analisando os fatores chave do processo de desenvolvimento, destacam os diferentes momentos históricos e crenças sobre quais tipos de investimentos poderiam alavancar o crescimento econômico. Destacou-se nesse contexto a capacitação de empreendedores. Na evolução desse raciocínio passou-se a considerar a importância do ambiente onde está inserida a empresa. A microempresa também é considerada por sua flexibilidade e capacidade de gerar empregos como fator catalisador do desenvolvimento.

Determinadas vantagens competitivas como ganhos de escala, poder político e capacidade de investimento característico de grandes corporações podem ser atingidas pelas pequenas empresas se estas estiverem organizadas em forma de redes em busca de sinergia (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003). Os problemas competitivos das pequenas

empresas não estão relacionados ao seu tamanho, mas sim ao seu isolamento (DINI; STUMPO, 2004).

## 2- INFORMAÇÕES SOBRE O ARRANJO PRODUTIVO DE OSTRAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

A criação do Arranjo Produtivo das Ostras da Grande Florianópolis iniciou-se há aproximadamente duas décadas, quando o Laboratório de Moluscos Marinhos da UFSC, juntamente com a EPAGRI e pescadores artesanais desenvolveram técnicas de cultivo de moluscos bivalves (UFSC, 2008).

A tabela 1, a seguir, apresenta as instituições que influenciaram no processo de formação de estratégias desse arranjo produtivo. Algumas delas agiram com proatividade na busca de soluções para os problemas da atividade, já outras apesar de importantes são omissas até hoje.

**Tabela 1: Principais atores (*Stakeholders*) envolvidos na dinâmica do APL Ostras da Grande Florianópolis**

Atores	Ensino	Extensão	Produção	Pesquisa	Comercialização	Normatização Legislação	Apoio financeiro
Federação e Associações de Maricultores			X			X	
EPAGRI	X	X		X	X	X	
UFSC	X	X	X	X			
UNIVALI	X	X		X		X	
IBAMA						X	
Fundação do Meio Ambiente						X	
CIDASC					X	X	
Ministério da Agricultura						X	
UDESC	X						
Polícia Ambiental						X	
Sebrae					X	X	X
Prefeituras Municipais					X	X	X
Banco do Brasil							X

<b>Secretaria de Desenvolvimento Regional - SDR</b>							X
<b>SEAP/PR</b>					X	X	X
<b>Empresas Beneficiadoras</b>			X	X	X	X	
<b>Produtores Autônomos</b>			X	X	X	X	
<b>Vigilâncias Sanitárias</b>					X	X	

Fonte: Adaptado e atualizado pelo autor de Valente, (2000).

Mais a frente do trabalho, quando apresentados os eventos críticos que determinaram a criação e o desenvolvimento desse arranjo produtivo ficará mais clara a importância desses atores no processo de formação desse arranjo produtivo.

#### **4.1- DADOS DA PRODUÇÃO NO TERRITÓRIO ESTUDADO E BREVE PANORAMA MUNDIAL**

O perfil dos empreendimentos produtores de ostras na Grande Florianópolis (Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu) é composto predominantemente por micro empresas (86,7%) com faturamento em 2006 de até R\$ 40.000,00. Os produtores são homens (93,9%), com ensino médio completo ou incompleto (49,0%), ou fundamental completo ou incompleto (36,7%), sendo que aproximadamente (24,5%) foi funcionário público antes de trabalhar como produtor no atual ramo. Aproximadamente um quarto dos produtores (26,5%) atua no cultivo de ostras desde 2001 e apenas um quinto (20,4%) atua desde 1995, ou antes. Continuam exercendo outra atividade remunerada paralelamente à maricultura 41,8% dos empreendedores entrevistados. Para praticamente todos os que possuem outra atividade remunerada, a renda obtida nesta outra atividade representa 50% de sua renda, ou seja, possui importância idêntica à renda obtida com a maricultura. (SEBRAE/SC, 2008)

Na figura 1, apresentamos a evolução da produção de ostras na região da Grande Florianópolis com destaque para o maior município produtor, Florianópolis.

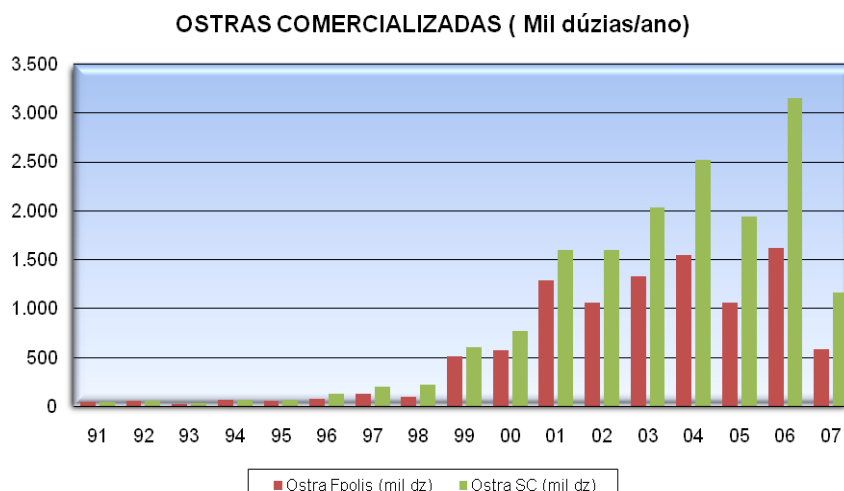


Figura 1 – Produção Estadual de Ostras.  
Fonte: Epagri (2008), adaptado pelo autor.

Por meio de pesquisas secundárias e pesquisas diretas realizadas pelo Sebrae/SC (2008), sobre consumidores e restaurantes dos municípios com maior potencial de consumo de ostras nas regiões sul, sudeste e centro-oeste brasileiras, obteve-se uma estimativa de potencial de consumo nos municípios estudados de 4.630 toneladas de ostras por ano, sendo que, com a realização de estímulos para aumentar o consumo anual por pessoa já consumidora de ostras, esse potencial pode chegar a 5.200 toneladas ano.

Conforme dados da Fao (2008), apresentados na figura 2, as ostras representam a segunda espécie na produção aquícola mundial, sendo que em 2004, a produção cresceu mais de 3% em relação ao ano de 2002. A China é o maior produtor e consumidor.

Grupo de especies	2002 (Toneladas)	2004 (Toneladas)	TCA (Porcentaje)
<b>Diez principales grupos de especies de la producción acuícola, 2004</b>			
Carpas y otros ciprínidos	16 673 155	18 303 847	4,8
Ostras	4 332 357	4 603 717	3,1
Almejas, berberechos, arcas	3 457 510	4 116 839	9,1
Peces de agua dulce diversos	3 763 902	3 739 949	-0,3
Gambas, camarones	1 495 950	2 476 023	28,7
Salmones, truchas, eperlanos	1 791 061	1 978 109	5,1
Mejillones	1 700 871	1 860 249	4,6
Tilapias y otros cíclidos	1 483 309	1 822 745	10,9
Vieiras	1 228 692	1 166 756	-2,6
Moluscos marinos diversos	1 389 586	1 065 191	-12,4

Como observamos nos números apresentados, o cultivo de moluscos no mundo representa volume expressivo de produção e continua em expansão. Analisando o potencial de cultivo do litoral brasileiro e o ainda pequeno volume de produção de moluscos em Santa Catarina, podemos constatar que há um excelente espaço para o desenvolvimento de atividades similares a esse arranjo em várias regiões do Brasil e do mundo.

### **3- O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:**

Para introduzir o tema estratégia apresentamos a seguir a origem e finalidade do tema. Existem várias interpretações sobre o conceito de estratégia e as formas de analisar seu nascimento dentro do meio empresarial. Seus conceitos têm fundamentação inicial junto aos militares que elaboravam planos para vencer seus inimigos (FERNANDES; BERTON, 2005). Posteriormente esses conceitos de planejamento foram transpostos para o meio empresarial. Mintzberg (1995) destaca que a finalidade de um plano é possibilitar a obtenção de um resultado esperado e, para tal, faz-se necessário o acompanhamento e controle das táticas empregadas, de forma a atingir o padrão desejado. A estratégia pode ser entendida como uma seqüência consistente de ações e comportamentos que determinam um padrão, intencional ou não (COSTA; SILVA, 2002). O planejamento é um processo contínuo, onde são estabelecidas providências que determinarão tendências de que o futuro seja diferente do passado (Oliveira, 2005).

Para autores que defendem a abordagem clássica do tema como Ansoff (1977), a definição de estratégia relaciona-se a um conjunto de regras e diretrizes que proporcionam às empresas uma orientação de crescimento.

Para autores que valorizam mais o caminho, ou seja, a formação ao invés da formulação de planos como Mintzberg (1987), é clara a relação da estratégia como um processo de formulação de padrões, que não obrigatoriamente resultam em planos formais para atingir resultados. Nessa definição fica favorecida uma maior flexibilidade para a interação com o ambiente, aproveitando-se no processo de desenvolvimento da estratégia oportunidades que surgem no decorrer do tempo. Os modelos formais de criação de estratégias acabam por

engessar o processo criativo dentro da empresa, pois os formuladores de estratégias na maioria dos casos encontram-se distantes de onde ocorrem as ações do dia a dia das empresas. O pensamento ou a formulação estão intimamente ligados com a ação, onde uma idéia acaba levando a outra e, assim, criam-se padrões que acabam por determinar a estratégia.

Krippendorff e Riviera (2003) ressaltam o fator obtenção de novos formatos criativos por meio da comparação de um problema com padrões estratégicos de diferentes fontes. Esse tipo de abordagem obriga aos formuladores de estratégias a pensar de maneira muito diferente do tradicional, pois traz para dentro da empresa diferentes formas de focar o mesmo assunto.

Os conceitos de formação e formulação são verdadeiros, pois as organizações desenvolvem planos para o futuro e constroem padrões com base em experiências passadas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Não há estratégias puramente deliberadas ou emergentes, (figura 4) pois ninguém consegue prever com riqueza de detalhes o futuro “estratégia estufa” e, ao mesmo tempo, nenhuma pessoa consegue ser tão flexível a ponto de deixar tudo acontecer ao acaso “ervas daninhas”(MONTGOMERY; PORTER, 1998).

É válido denominar a definição de Ansoff de estratégia pretendida ou planejada, a qual é realizada de forma deliberada, e a definição de Mintzberg de emergente, na qual o padrão realizado não era pretendido de forma expressa.

Nos estudos da equipe da universidade McGill destacam-se dois modelos de criação de estratégias como os mais eficazes. O primeiro, denominado estratégia guarda-chuva, consiste na criação de diretrizes abrangentes, as quais não amarram demais o comportamento da empresa, apenas proporcionam limitadores flexíveis para a criação do caminho a ser percorrido. O segundo, denominado estratégia de processo, onde a gerência controla a formulação das estratégias emergentes conforme o objetivo ou projeto pretendido (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

A essência da distinção entre as formas de conceber a estratégia, se formal e deliberada ou emergente, ilustrado na figura 3, de acordo com Fernandes e Berton (2005), está na possibilidade de ela ser racionalmente pensada e explicitada ou na sua concepção por métodos de tentativa e aprendizado.

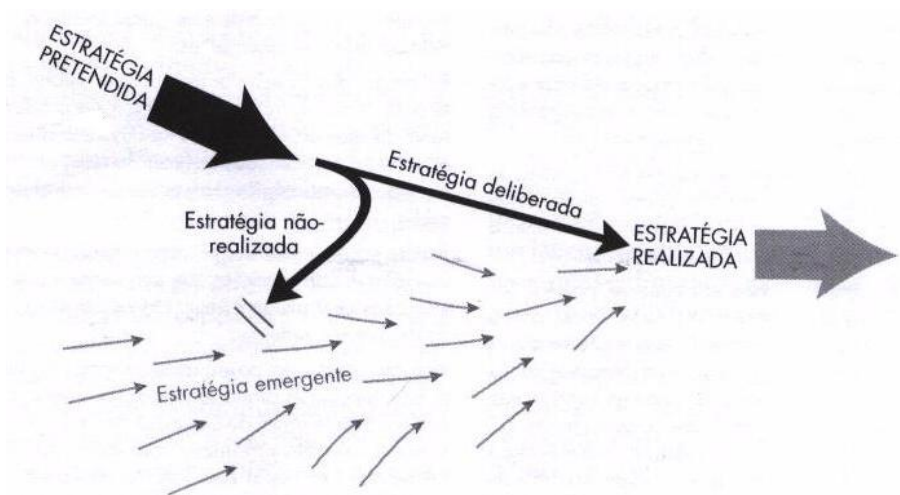


Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes  
 Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

Abordando ainda o tema formação de estratégias e de tomada de decisão nas organizações, Mintzberg (1973) destaca como relevantes três modelos distintos representados na figura 4: o Modelo Empreendedor, o qual o líder assume riscos em nome da organização; o Modelo Adaptativo, o qual a organização vai se adaptando e reagindo aos fatores ambientais de forma gradual e em pequenos passos, muitas vezes desconectados; o Modelo Planejado, o mais difundido no meio empresarial e acadêmico, o qual destaca a formulação de planos explícitos por meio de análises que determinarão estratégias para o futuro.

O modelo empreendedor de tomada de decisões e definições de estratégias é descrito por Mintzberg (1973) como solitário, pois em boa parte dos casos está ligada ao fundador da empresa e as suas convicções, formadas desde a infância, por meio de sua trajetória e vivências. As características desse modelo podem ser divididas em quatro. São elas:

- 1- o comportamento está focado na busca constante de novas oportunidades e alternativas para atingir os objetivos;
- 2- nas organizações que seguem o modelo empreendedor o poder e as decisões ficam centralizados nas mãos do principal executivo, sendo que as regras de conduta são determinadas pelas características e carisma do empreendedor;
- 3- as estratégias geradas nesse modelo são geralmente caracterizadas pela incerteza, pois são formatadas por análises e modelos desenvolvidos individualmente. Essa característica pode provocar a ocorrência de grandes saltos ou surgimento de abismos na trajetória dos negócios;

4- organizações adeptas ao modelo empreendedor apresentam como principal foco o crescimento exponencial. As estratégias de crescimento estão intimamente ligadas às características e aos objetivos pessoais do executivo principal.

Já o modelo adaptativo de Mintzberg (1973) possui quatro características principais:

- 1- Não existem objetivos claramente definidos. As estratégias são espelho da expressão do poder entre os membros e grupos da organização;
- 2- O processo estratégico gerado nesse modelo é reativo a solução de problemas ambientais em detrimento de ações planejadas para o aproveitamento de oportunidades;
- 3- Como esse modelo é caracterizado por um ambiente de coalizão complexa, as decisões são tomadas em etapas em acordo com o jogo das forças internas de poder.
- 4- Com as decisões subdivididas e com origens em grupos diversos na organização é frequente a falta de conexão entre elas.

No terceiro modelo, o Planejado, são relatadas três características marcantes:

- 1- nesse modelo a pessoa responsável pelas projeções e análises tem a maior importância dentro do modelo e deve ficar ao lado do principal gestor, provendo subsídios para o planejamento e a tomada de decisões;
- 2- a construção do plano é focada em sistemáticas, e a estrutura das análises de custos e benefícios em acordo com os objetivos pretendidos, sendo que as incertezas devem ser expressas em formatos quantitativos;
- 3- esse modelo apresenta coerência entre as estratégias planejadas e as decisões diárias nos negócios.

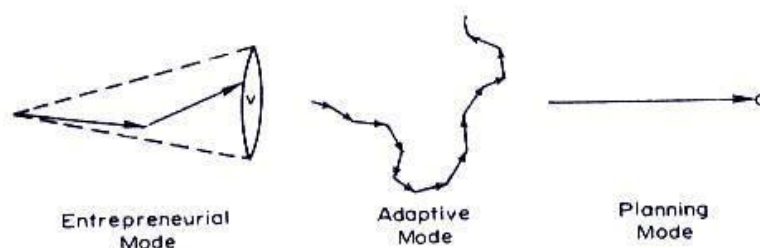


Figura 4 – Caminhos traçados pelos três modelos, Empreendedor, Adaptativo e Planejado  
Fonte: Mintzberg, (1973).

Além dos três modelos apresentados, que podem ser distinguidos em sua forma pura em diferentes organizações, é possível encontrarmos as características descritas nos modelos propostos misturadas ou combinadas em uma única organização (Mintzberg, 1973).

Detalhando seu pensamento, Mintzberg et al. (2006) apresenta cinco descrições diferentes para estratégia, porém complementares. A estratégia como plano determina a direção de forma premeditada. A estratégia como pretexto, na qual as ações são artifícios para enganar a concorrência, não demonstra as reais intenções. A estratégia como padrão, na qual os resultados são obtidos pela existência da consistência e coerência dos comportamentos. A estratégia como posição está relacionada a onde a empresa se encontra ou pretende ser identificada dentro do ambiente competitivo, seus produtos e serviços. A estratégia como perspectiva tem seu conceito relacionado não apenas à sua posição, mas também ao seu comportamento, às suas ideologias e à sua identidade.

Whittington (2002) apresenta de forma didática na figura 6 quatro abordagens genéricas de estratégias. A Clássica, de planejamento racional, visando o lucro, é a que predomina na literatura. A Evolucionária, baseada nos princípios biológicos, é cética com relação ao desenvolvimento racional da estratégia e tem como foco a melhoria contínua, buscando que a empresa seja melhor que seus concorrentes. A Processual, também não tem convicção plena no planejamento racional. Seu embasamento, por não acreditar no processo formal como único e verdadeiro, está na natureza cognitiva humana, que é incapaz de avaliar várias informações em conjunto e acaba dirigindo o raciocínio lógico para decisões parciais. Já a abordagem sistêmica baseia-se na relevância do ambiente, sistemas sociais e econômicos onde as empresas estão inseridas, onde os caminhos trilhados e objetivos dependem diretamente do resultado dessas interações sociais.

As quatro abordagens, visualizadas na figura 5, são divididas na dimensão dos resultados e dos processos. Isso determina os motivos pelos quais elas foram criadas e como são desenvolvidas (WHINTTINGTON, 2002).

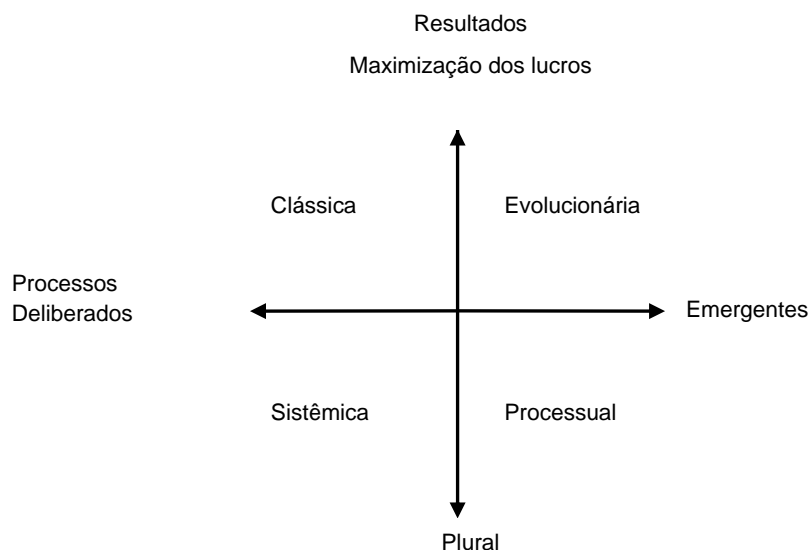


Figura 5 – Perspectivas genéricas sobre estratégia  
 Fonte: Whittington (2002).

Na abordagem clássica destaca-se pela confiança na habilidade de seus executivos no planejamento. Amplamente difundida nos EUA, essa perspectiva estratégica está focada nos lucros e possui métodos de planejamento racional, os quais são organizados de fora para dentro, ou seja, há um distanciamento entre a sua concepção e execução.

A abordagem evolucionária não demonstra a mesma confiança na habilidade dos executivos em planejar e implementar as estratégias. Os evolucionistas acreditam que os mercados é que garantem a maximização dos lucros. Os evolucionistas baseiam-se nas teorias Darwinianas de evolução nas quais os mais fortes e mais adaptados às necessidades do mercado prosperam.

Os processualistas, por não compartilharem com os elementos da teoria clássica quanto ao desenvolvimento racional da estratégia e não acreditarem que o mercado é que determina a maximização dos lucros, como pensam os evolucionários, abordam o tema focando na complexidade interna das organizações, as lutas pelo poder de onde então emergem a pequenos passos as estratégias. Para os processualistas as estratégias são geradas pelos resultados de acordos internos, resultados das interações de poder e, portanto, não possui como foco a maximização dos lucros.

Já a abordagem sistêmica determina que o processo de desenvolvimento de estratégias dependa principalmente do ambiente onde a empresa está inserida, diferindo da abordagem

clássica principalmente pelo fato de não acreditar na racionalidade do seu processo de criação, pois os indivíduos nunca são imparciais, visto que estão inseridos em sistemas sociais que influenciam suas atitudes.

Porter (1986) apresenta uma tipologia com três abordagens estratégicas. A liderança em custos, a diferenciação e o enfoque. Segundo ele, para as empresas obterem sucesso, necessitam obrigatoriamente optar por uma dessas abordagens, caso contrário, fracassarão pela falta de posicionamento.

Ao apresentar dez escolas distintas de planejamento estratégico Mintzberg et al. (2006) ressalta que o extremismo na defesa de uma delas pode levar o gerente a cometer grandes erros, pois todas elas são partes de um mesmo corpo. Apenas o ângulo de visão de cada escola apresenta percepções diferentes sobre uma mesma realidade. Nessa linha de pensamento, Levitt (2004) diz ser essencial que cada empresa amplie sua percepção de negócios, procurando entender as reais necessidades do mercado e de seus clientes.

Ohmae (1998), avaliando os formatos da empresa e sua cadeia de valor, propõe o questionamento dos conceitos comumente aceitos da área de estratégia e a antecipação de novos formatos empresariais, sugerindo que o estrategista familiarize-se com as novas tecnologias e geografia, pois acredita que esses serão os principais insumos da nova era.

#### **4- METODOLOGIA**

Para conhecer o processo de formulação de estratégias que determinou a criação e o desenvolvimento de uma nova atividade no litoral de Santa Catarina, apresentando os principais eventos (1983-2007) que determinaram a existência do Arranjo Produtivo das Ostras da Grande Florianópolis, foram realizadas as seguintes atividades:

- Coleta de dados secundários com o objetivo de informar o leitor sobre alguns conceitos básicos sobre arranjos produtivos, bem como contextualizar as características e a importância desse agrupamento de empresas, seus atores, a capacidade produtiva e o perfil dos produtores;
- Na revisão bibliográfica sobre estratégia procurou-se focar no processo de formulação e formação de estratégias, abordando exemplos de alguns modelos e escolas de forma a entendermos as fundamentações conceituais que orientam a formação de um arranjo

produtivo. Ao final desse item, foram apresentadas as perspectivas genéricas de Whittington, (2002), base da análise dos dados desse artigo;

- Para a coleta e descrição dos eventos críticos resultantes do processo de formação das estratégias do arranjo produtivo estudado, foram realizadas entrevistas não estruturadas com dois extensionsistas da Epagri. O primeiro deles, pioneiro na atividade, contribuiu com informações do arranjo no período de 1983 até 1998 e o segundo técnico, contribuiu mais com as informações do arranjo produtivo de 1999 até 2007. Cabe ressaltar que um dos autores do presente artigo, participou ativamente do arranjo produtivo como representante do Sebrae/SC durante os anos de 2006 e 2007;
- Os eventos críticos foram divididos em períodos estratégicos utilizando como base a figura 1 desse trabalho, que apresenta a evolução da produção anual de ostras em Florianópolis e em Santa Catarina, e o conhecimento dos autores sobre o arranjo produtivo;
- Cada período estratégico foi enquadrado segundo a perspectiva de Whittington (2002);
- Por fim apresentamos as conclusões do trabalho e sugestões para novas pesquisas sobre o tema.

Ressaltamos que para realizar o levantamento dos eventos críticos tentamos contato com o pesquisador que foi responsável da UFSC e não obtivemos êxito. Para minimizar possíveis falhas nas informações levantadas, principalmente no nascimento do processo, consultamos algumas publicações desse autor sobre o tema.

## **5- O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS QUE VIABILIZARAM A CRIAÇÃO DO APL OSTRAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Na tabela 2, a seguir, são apresentados os eventos mais representativos, os quais influenciaram diretamente na criação desse arranjo produtivo.

**Tabela 2: Eventos Críticos**

Ano	Ator	Evento crítico
1983	UFSC	Criação do laboratório da ostra para pesquisas de cultivo de ostras nativas ( <i>Crassostrea rhizophorae</i> ).
1987	UFSC	Início dos experimentos de cultivo com a ostra japonesa

		( <i>Crassostrea gigas</i> ).
1990	Epagri	Experimentos de campo com ostra japonesa
1991	Produtores	Primeira produção comercial com registros estatísticos da Epagri
1994	UFSC	Construção de moderno laboratório de produção e comercialização de sementes de ostras na Barra da Lagoa.
1995	Empresa Privada	Primeira planta de processamentos de ostras a obter o registro do SIF – Serviço de Inspeção Federal.
1998	Epagri/BID	Programa de Execução Descentralizada - Convênio firmado com o Banco Mundial para executar o 1º monitoramento da água e dos moluscos em todo o litoral catarinense; Construção de 4 unidades de beneficiamento de ostras e mexilhões (Bombinhas, Canto grande, Palhoça e Governador Celso Ramos); Capacitação em cooperativismo de todos os maricultores do Estado de SC.
1999	Prefeitura de Fpolis, Epagri e Iniciativa Privada	Primeira edição da FENAOSTRA. Com a organização da festa que se tornou anual, a iniciativa privada, principalmente os restaurantes da cidade, despertaram interesse em compôr seus cardápios com pratos formados a partir do novo produto.
1999	PMF/Epagri	Criação do FUNRUMAR. Primeiro microcrédito concedido ao setor aquícola catarinense. Possibilitou a compra de insumos e o ingresso de um maior número de produtores na atividade.
2000	PMF	Viagem à França – Diretor do Emapa (atual IGEOF) viaja para França para assinar parceria com a Escola do Mar de La Rochele para intercâmbio de produtores e estudantes entre Brasil e França

(continua)

**Tabela 2: Eventos Críticos (continuação)**

Ano	Ator	Evento crítico
2001	PMF/Epagri	Criação e Início da Construção da Cooperilha (cooperativa de produtores de ostras de Florianópolis)
2001	PMF, técnicos e produtores	Missão à França em busca de parceria tecnológica e científica, com o setor Aquícola da região de La Rochele. Assinatura do primeiro protocolo de intenções com o IFREMER (Instituto Francês de pesquisas para exploração do mar).
2001	PMF/Epagri/Produtores de Fpolis e Franceses	Início de intercâmbio de produtores e estudantes entre Brasil e França
2001	PMF/Epagri	Missão Francesa a Florianópolis para participar do evento técnico da FENAOSTRA, com a presença de três participantes do IFREMER palestrando no evento com tradução simultânea.
2002	PMF	Missão técnico-científica Francesa a Florianópolis, composta de técnicos do IFREMER, para realização de avaliações oceanográfica e oceanológica das áreas de cultivo

2003	PMF, técnicos e produtores	II Missão à França para participar da maior feira da Europa de empresas que fornecem insumos, máquinas e equipamentos para a maricultura na cidade de La Tremblade.
2004	PMF/Epagri	Transformação do FUNRUMAR em FUNGEOF que ampliou o microcrédito para todo o setor primário
2004	PMF/Sebrae/Epagri	Primeiro projeto municipal de monitoramento da água de cultivo e da carne de ostras.
2005	Banco do Brasil	Disponibilização de crédito para custeio da maricultura (PRONAF).
2005	UFSC/Epagri	Mudança tecnológica na produção de sementes que resolveu os constantes problemas de falta desse insumo. (Tecnologia do Canadá)
2006	SEAP, Sebrae, Epagri, UFSC, Prefeitura Fpolis(PMF) e produtores organizados	Assinatura do protocolo de intenção para início de trabalhos para solucionar problemas da cadeia produtiva. Formação do comitê gestor do APL com representantes de todas as instituições e produtores. Assinatura de convênio SEAP/Sebrae para o desenvolvimento do programa de certificação da ostra, plano de marketing e assessoria gerencial à cooperativa de produtores.
2006	SEAP, Epagri, produtores.	Início da implementação dos Planos Locais de Desenvolvimento da Maricultura - PLDM
2007	Seap/Epagri	Assinatura do Programa Estadual de Controle Higiênico Sanitário de moluscos Bivalves do Estado de Santa Catarina.
2007	Seap, Epagri e Univali	Início do monitoramento de algas tóxicas com a interdição momentânea de regiões de cultivo pelo alto índice de algas presentes.

(continua)

**Tabela 2: Eventos Críticos (conclusão)**

Ano	Ator	Evento crítico
2007	Sebrae/ PMF	Assinatura de convênio para o desenvolvimento de máquinas.
2007	Imprensa nacional	Divulgação equivocada sobre a morte de artista por suposto consumo de ostras na Bahia. Esse fator atrelado à ocorrência sazonal da maré vermelha provocou a derrubada nas vendas de ostras

**Fonte: Pesquisa direta (2008).**

## 7.1- PERÍODOS ESTRATÉGICOS

Durante a realização da pesquisa foram identificados períodos estratégicos, os quais agrupam os eventos críticos do período de 1983-2007. Esses períodos apresentados na tabela 3, a

seguir, serão objeto de análise do processo de formação de estratégias, relacionando as mudanças ocorridas com o referencial teórico.

**Tabela 3: Períodos Estratégicos**

Nº	Período	Descrição
1	1983-1990	Fase de desenvolvimento e experimentação da tecnologia de produção, que viabilizou o início da atividade na região. (Tecnológica)
2	1991-1998	Fase de implantação dos primeiros cultivos com finalidade comercial. (Implantação da atividade)
3	1998-2006	Fase de incremento comercial e produtivo, consolidando a nova atividade produtiva na região. (Comercial)
4	2006-2007	Fase da organização do arranjo produtivo, aglutinando as lideranças e entidades em torno de uma agenda comum. (Organização Setorial)

## 7.2- PERÍODO ESTRATÉGICO 1: FASE TECNOLÓGICA

No início da década de oitenta, a Universidade Federal de Santa Catarina, através do Centro de Ciências Agrárias, inicia pesquisas para viabilizar o cultivo de moluscos no litoral catarinense. Em parceria com pescadores artesanais, foi criado um pequeno laboratório de produção de sementes de ostras no bairro do Sambaqui, norte da ilha de Florianópolis. Inicialmente as pesquisas, financiadas pelo Banco do Brasil, foram direcionadas para o cultivo de ostras nativas, contudo com a baixa taxa de crescimento do molusco obtida na época, a ação fracassou. Em seguida, iniciaram-se as pesquisas com a introdução de uma espécie exótica do molusco (*Crassostrea gigas*), com o nome popular de ostra do pacífico, ou japonesa. Essa é a espécie mais cultivada no mundo e os resultados de cultivo nas baías de Florianópolis foram excelentes. Os experimentos da Epagri contaram com a participação de pescadores artesanais, o que contribuiu para o desenvolvimento do interesse comercial da atividade.

Sob o olhar de Whittington (2002), descrevemos os processos de formação de estratégica desse período como sistêmicas, pois o foco estava centrado em pesquisas e desenvolvimento de tecnologias. Esses processos deliberados foram desenvolvidos com orçamentos públicos previamente aprovados, e tinham o objetivo de gerar alternativas de renda à comunidade de pescadores artesanais. Os pesquisadores da UFSC utilizaram-se de modelos de outros países para implementar localmente uma tecnologia inédita. Essa abordagem criativa relaciona-se

com a proposta de Krippendorff e Riviera (2003) onde um problema é resolvido por meio de comparações com padrões estratégicos de diferentes fontes.

### **7.3- PERÍODO ESTRATÉGICO 2: FASE DE IMPLANTAÇÃO DA ATIVIDADE**

Nesse período estratégico começa a proliferação de pequenos cultivos informais, com o início da geração de renda proveniente da nova atividade. Surgem as primeiras empresas legalizadas que proveram o escoamento do novo produto para além das fronteiras do Estado. Paralelo a isso, as instituições públicas desenvolvem ações para viabilizar a expansão da produção.

Conforme a abordagem de Whittington (2002), verificamos nesse período estratégico duas maneiras distintas que caracterizam o processo de formação de estratégia. A primeira, marcada pelo surgimento de novos negócios, pode ser classificada como Evolucionária. Partiu de uma mudança ambiental, em que uma nova tecnologia deu opção às pessoas que obtinham algum tipo de renda com o extrativismo marinho escolher produzir utilizando o mar como meio e não apenas como fonte de alimento e de renda. A segunda maneira de caracterizar os processos estratégicos desse período é de forma Sistêmica. Nesse caso, os eventos críticos são desenvolvidos pelas instituições públicas que, com ações deliberadas, caracterizadas por assinatura de convênios de cooperação e pela construção de novas estruturas, procuram gerar melhores condições para o desenvolvimento da nova atividade produtiva.

### **7.4- PERÍODO ESTRATÉGICO 3: FASE COMERCIAL**

De acordo com a classificação proposta por Whittington (2002), observamos que a maioria dos eventos críticos desse período tem características de processos sistêmicos, pois foram desenvolvidos por instituições públicas com objetivos plurais e apresentam-se como deliberados, uma vez que partiram de orçamentos previamente conveniados e aprovados. Contudo, a maioria dos eventos críticos desse período impulsionou a produção e comercialização do novo produto, trazendo novos atores comerciais ao processo, como o setor gastronômico e turístico da cidade de Florianópolis. Com isso, conforme pode ser observado na figura 2 desse artigo, ocorre um forte acréscimo na produção e comercialização de molusco pela iniciativa privada, viabilizado principalmente pela FENAOSTRA e pelo crédito para custeio da produção. O processo estratégico comercial é enquadrado por Whittington (2002) como Evolucionário, pois foi viabilizado pela iniciativa privada quando surgiu uma nova

oportunidade de lucro “novo ambiente”, advindo de um produto aquícola intimamente ligado e promovido pelo município de Florianópolis.

#### **7.5- PERÍODO ESTRATÉGICO 4: FASE DE ORGANIZAÇÃO DO SETOR**

Nessa fase, com o novo ambiente produtivo já consolidado na cidade e região, já existem diversas instituições realizando trabalhos e pesquisas para equacionar os problemas do setor produtivo. Esse período é fortemente marcado pela união e constante troca de informações entre os atores do arranjo produtivo. Esse processo proporcionou a formação de comitês, onde são discutidas e encaminhadas soluções para os “gargalos” que diminuem a competitividade do setor produtivo. Segundo Whittington (2002), esse novo processo de formação de estratégias para o setor é considerado como Sistêmico, pois apresenta caráter plural e foi formalmente implementado por meio de protocolo de intenções.

#### **6- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve com principal objetivo descrever o processo de formação de estratégias, bem como os eventos críticos e atores que determinaram a criação e o desenvolvimento de uma nova atividade econômica na região da Grande Florianópolis.

O processo de criação desse arranjo produtivo foi complexo, pois envolveu uma série de instituições, com diferentes papéis, em distintos períodos. Acreditamos que a análise longitudinal possa ter contribuído para um bom entendimento desse contexto.

De acordo com Whittington (2002), encontramos duas situações particulares no processo de formação de estratégias desse arranjo produtivo. A primeira situação, interpretada por instituições de interesse público, atuaram com abordagens Sistêmicas e a segunda, interpretada por pessoas físicas e jurídicas de interesse privado, atuaram com abordagens Evolucionárias.

Como existem no Brasil e no mundo diversos arranjos produtivos em diferentes estágios de desenvolvimento e há o interesse de instituições governamentais e não governamentais em apoiar o desenvolvimento de diferentes territórios, acreditamos que o padrão de formação desenvolvido nesse arranjo produtivo pode se constituir em um modelo exitoso para a formulação de estratégias de criação e desenvolvimento de arranjos produtivos. Contudo, para comprovar essa hipótese, faz-se necessária a realização de estudos semelhantes em outros

arranjos produtivos que obtiveram sucesso e tentar-se extrair da comparação dos modelos pesquisados padrões que possam ter relação com resultado positivo alcançado.

Por fim, o referencial teórico sobre formação e formulação de estratégias apresentado nesse artigo tem o objetivo de ilustrar as diversas maneiras como o relacionamento entre diferentes atores podem gerar caminhos diferentes para a estratégia.

Qualquer processo de desenvolvimento econômico é fonte rica de informações e conhecimento. O acompanhamento e análise desse processo podem servir para aprendermos com os principais atores do território a transpor para outras regiões seus acertos e, eventualmente, não repetirmos os mesmos erros (LAGES; BRAGA; MORELLI, 2004).

## 7- REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**. São Paulo: Mcgraw-hill Do Brasil, Ltda., 1977.

BNDES. **CARACTERÍSTICAS GERAIS DO APOIO A ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**. Elaborado por Angela Maria Medeiros M. Santos e Angela Maria Medeiros M. Santos. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1210.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2008.

COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos; SILVA, Jorge Ferreira da. **As Tipologias Estratégicas**: "Realmente Existem. 26. ed. Salvador: Anpad, 2002. 480 p. (Resumo dos trabalhos : XXVI ENANPAD 2002).

DINI, Marco; STUMPO, Giovanni (Org.). **Pequeña y mediamas empresas Y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina**. México: Siglo Veintiuno, 2004.

EPAGRI. **Evolução da produção de ostras comercializadas em Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.epagri.rct-sc.br/>>. Acesso em: 13 set. 2008.

FAO. **THE STATE OF WORLD FISHERIES AND AQUACULTURE 2006**. Disponível em: <<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/a0699e/a0699e.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Mcgraw-hill, 1982.

GODOY, Arilda Schimdt. INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar. 1995.

KRIPPENDORFF, Kaihan; RIVIERA, Ana Maria. Gerando estratégias criativas por meio de padrões. **Harvard Business Review**, Santiago, n. , p.40-45, mar. 2003.

LAGES, Vinícius; BRAGA, Christiano; MORELLI, Gustavo (Org.). **Territórios em Movimento: CULTURA E IDENTIDADE COMO ESTRATÉGIA DE INSERÇÃO COMPETITIVA**. Brasília: Relume e Dumará, 2004.

LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lucia (Org.). **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume e Dumará, 2003.

LEVITT, Theodore. Miopia de Marketing. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 7, p.88-99, jul. 2004.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4a. Porto Alegre: Bookmann, 2006. 496 p.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

\_\_\_\_\_. Strategy-making three modes. **California Management Review**, Berkeley, v. 16, n. 2, p.44-53, 1973.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva de planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

OHMAE, Kenichi. Os novos limites da empresa. **Hsm Management**, Barueri, n. , p.22-26, 02 maio 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia Prática**. 22. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2005. 335 p.

POLI, Carlos Rogério; GRUMANN, Astor; BORGHETTI, José Roberto. Situação Atual da Aqüicultura na Região Sul. In: VALENTI, Wagner Cotroni (Org.). **Aqüicultura no Brasil**. Brasília: Cnpq, 2000. p. 1-24. Disponível em: <[http://www.cca.ufsc.br/~jff/disciplinas/cultivodemoluscos/pdf/situacao\\_da\\_aquicultura\\_no\\_sul.pdf](http://www.cca.ufsc.br/~jff/disciplinas/cultivodemoluscos/pdf/situacao_da_aquicultura_no_sul.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2008.

PORTER, Michael E.. **ESTRATÉGIA COMPETITIVA: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campos Ltda., 1986.

SANTOS, Alex Alves Dos et al. **O Arranjo Produtivo Local da Ostra da Grande Florianópolis como ferramenta de Competitividade e Sustentabilidade.** Resumo aprovado para apresentação em 30/10/2008. Disponível em: <<http://www.aquaciencia.com.br/>>. Acesso em: 13 out. 2008.

\_\_\_\_\_ **O Arranjo Produtivo Local da Ostra da Grande Florianópolis como ferramenta de Competitividade e Sustentabilidade.** Resumo aprovado para apresentação em Novembro de 2008. Disponível em: <<http://www.aquaciencia.com.br/>>. Acesso em: 13 out. 2008.

SEBRAE. **Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos.** Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 12 set. 2008.

SEBRAE/SC. **MENSURAÇÃO INICIAL DE RESULTADOS DO APL OSTRAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.** Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 13 set. 2008.

\_\_\_\_\_ **Pesquisa de consumo de ostras.** Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br/default.asp>>. Acesso em: 13 set. 2008.

UFSC. **Laboratório de Moluscos Marinhos.** Disponível em: <<http://www.lmm.ufsc.br/index.php?area=8>>. Acesso em: 13 set. 2008.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Poineira Thomson Learning, 2002.