

**Fatores Competitivos nos Mercados Final e  
Terceirizado: um Estudo Empírico das Empresas do  
APL de Bonés de Apucarana**

Wilson Antonio Nunes Pinto

Novembro / 2016

**Dissertação de Mestrado Profissional  
Em Administração**

**WILSON ANTONIO NUNES PINTO**

**FATORES COMPETITIVOS NOS MERCADOS  
FINAL E TERCEIRIZADO: UM ESTUDO  
EMPÍRICO DAS EMPRESAS DO APL DE BONÉS  
DE APUCARANA**

**CAMPO LIMPO PAULSTA**

**2016**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS**  
**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**WILSON ANTONIO NUNES PINTO**

**Fatores competitivos nos mercados final e terceirizado:  
um estudo empírico das empresas do APL de bonés de  
Apucarana**

**Orientador – Prof. Dr. José Luiz Contador**

**Dissertação de mestrado apresentada  
ao Programa de Mestrado Profissional  
em Administração das Micro e  
Pequenas Empresas da Faculdade  
Campo Limpo Paulista para obtenção  
do título de Mestre em Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da  
dissertação defendida pelo aluno Wilson Antonio  
Nunes Pinto e orientada pelo Prof. Dr. José Luiz  
Contador**

---

**Orientador - Assinatura**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**2016**

## **Ficha catalográfica**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Pinto, Wilson Antonio Nunes

Fatores competitivos nos mercados final e terceirizado: um estudo empírico das empresas do APL de bonés de Apucarana / Wilson Antonio Nunes Pinto. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. José Luiz Contador.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Competitividade. 2. Alinhamento de estratégias. 3. Estratégia competitiva. 4. Arranjo produtivo local. 5. Micro e pequenas empresas. I. Contador, José Luiz. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.4012

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração direta ou indireta de muitas pessoas, entre elas estão meus colegas de turma e à equipe da Secretaria da FACCAMP.

Manifesto a minha gratidão a todos os mestres e doutores que contribuíram para minha formação, em especial, ao Prof<sup>o</sup> Dr. José Luiz Contador por sua sabedoria, por sua orientação e, acima de tudo, por sua postura humana, que me fez superar desafios e me deu a força necessária para a realização deste sonho.

Agradeço à minha família, em especial a minha esposa Lucimara e aos meus filhos Eduardo e Henrique pelo irrestrito apoio, amor e carinho. Agradeço a Deus, para o qual não tenho palavras para expressar minha profunda gratidão.

É fundamental agradecer ao Sivale e toda governança do APL de Apucarana pela permissão para realização deste trabalho e aos gestores das empresas, pelo apoio durante todo o projeto de pesquisa.

Por fim, quero agradecer aos Professores Doutores Fernando Augusto Silva Marins (UNESP) e Takeshy Tachizawa (FACCAMP) por aceitarem o convite de compor a banca examinadora. É um privilégio poder contar com vossas contribuições.

Muito obrigado meu DEUS, pela honra de partilhar minha vida com pessoas tão especiais.

## RESUMO

Empresas de pequeno porte, não raro, escolhem o mercado terceirizado como sua principal fonte de receita, embora não deixem de atuar também no mercado final, aquele composto pelo consumidor pessoa física. A prática da terceirização traz alguns benefícios à empresa terceira nos planos tecnológico e gerencial. Porém, nem sempre esses benefícios superam as desvantagens de se submeterem aos contratos de fornecimento que muitas vezes definem os preços dos serviços unilateralmente, dado o poder de compra do contratante. Assim, seria interessante conhecer como se desenvolve o processo de competição entre empresas em cada tipo de mercado e se há vantagens em privilegiar sua atuação em um desses tipos de mercado? Para responder a essa pergunta duas condições se fazem necessárias: a) selecionar alguns fatores que se relacionam com a competitividade da empresa e que estão sob seu controle; e b) identificar um conjunto de pequenas empresas que atuem tanto no mercado final como no terceirizado. Com relação aos fatores de estudo, foram escolhidos os seguintes, que têm se mostrado significativos para a competitividade: a) decisão sobre a estratégia de negócio; b) capacitação interna; c) alinhamento entre a estratégia operacional e a de negócio; d) grau de cooperação entre empresas e da empresa com órgãos governamentais de apoio à pequena empresa; e e) grau de participação da empresa nos mercados final e terceirizado. Com relação às empresas objeto de estudo, foram escolhidas aquelas pertencentes ao APL de bonés de Apucarana, que abriga organizações de pequeno porte e participam com taxas diferentes em ambos os mercados. Essas empresas atuam junto a dois mercados bastante distintos, no que diz respeito à força do relacionamento institucional. O primeiro é composto por grandes redes de varejo (magazines), atacadistas, rede de lojas de grife (private label). São produtos personalizados e exclusivos com alto valor agregado. Esses clientes adotam o conceito de fornecedor homologado e o relacionamento com as empresas do APL faz parte da sua estratégia, o que induz as empresas fornecedoras a preocuparem-se com a constante melhoria da sua competência interna. Neste tipo de mercado residem os benefícios da terceirização estratégica, motivo pelo qual será chamado neste trabalho de mercado terceirizado. O outro tipo de mercado é composto por pessoas físicas que adquirem os produtos nas próprias lojas de varejo que algumas empresas mantêm, e que são produtos distintos daqueles fornecidos ao mercado terceirizado. É composto ainda, e principalmente, por empresas que utilizam o boné como brinde a seus clientes (promocional), como, por exemplo, agências de publicidade e partidos políticos. É um produto de baixo valor agregado e sem preocupações com a qualidade. O cliente desse tipo de mercado não tem compromisso com a fidelização às empresas produtoras e apresentam perfil de compra sazonal. Não existe um relacionamento institucional presente, o que não induz as empresas fornecedoras a melhorarem a sua competência interna. Este tipo de mercado será chamado, neste trabalho, de mercado final. A pesquisa que se desenvolveu é do tipo exploratório e foi conduzida por meio de um estudo empírico com base na aplicação de testes estatísticos em dados extraídos de uma

amostra de empresas pertencentes ao APL de bonés de Apucarana, estado do Paraná. Uma conclusão de caráter geral que o estudo evidenciou se refere à diferença que existe de um mercado para outro, com respeito à ordenação teórica que busca explicar o fenômeno da competitividade. Enquanto os fundamentos teóricos eram observados quase que integralmente com respeito ao mercado terceirizado, com relação ao mercado final nada funcionava de acordo com a teoria. Constatou-se também que o mercado final remunera melhor o esforço produtivo do que o mercado terceirizado, confirmando a suspeita do poder de compra do contratante.

**Palavras chave:** Competitividade, Alinhamento de Estratégias, Estratégia Competitiva, Arranjos Produtivos Locais , Micro e Pequenas Empresas.

## **ABSTRACT**

Small businesses often choose the outsourced market as their main source of revenue, although they do not fail to act in the final market, the one composed by the individual consumer. The practice of outsourcing brings some benefits to the third company in the technological and managerial plans. However, these benefits do not always outweigh the disadvantages of undergoing supply contracts that often define service prices unilaterally, given the purchasing power of the contractor. So, would it be interesting to know how the competition process between companies in each type of market develops and if there are advantages in favoring their performance in one of these types of markets? To answer this question two conditions are necessary: a) select some factors that are related to the company's competitiveness and that are under its control; and b) identify a group of small companies that act both in the final market and in the outsourced. Regarding the study factors, the following were chosen, which have been shown to be significant for competitiveness: a) decision on the business strategy; b) internal training; c) alignment between the operational and the business strategy; d) degree of cooperation between companies and the company with governmental bodies to support small enterprises; And e) degree of participation of the company in the final and outsourced market. With regard to the companies studied, those belonging to the APL of Apucarana caps were chosen, which houses small organizations and participate with different rates in both markets. These companies operate along two very distinct markets, in terms of the strength of the institutional relationship. The first is composed of large retail chains (magazines), wholesalers, and private label chain stores. They are personalized and exclusive products with high added value. These customers adopt the approved supplier concept and the relationship with APL companies is part of their strategy, which induces supplier companies to be concerned with the constant improvement of their internal competence. In this type of market lie the benefits of strategic outsourcing, which is why it will be called in this outsourced market work. The other type of market is composed of individuals who buy the products in the retail stores that some companies maintain, and which are products distinct from those supplied to the outsourced market. It is also composed mainly of companies that use the cap as a gift to their customers (promotional), such as advertising agencies and political parties. It is a product of low added value and without major concerns about quality. The customers of this type of market are not committed to the loyalty to the producing companies and have a seasonal purchasing profile. There is no present institutional relationship, which does not induce supplier companies to improve their internal competence. This type of market will be called, in this work, the final market. The research that was developed is of the exploratory type and was conducted by means of an empirical study based on the application of statistical tests in data extracted from a sample of companies belonging to the APL of caps of Apucarana, state of Paraná. A general conclusion that the study evidenced, refers to the great difference that exists from one market to another, with respect to the theoretical ordering which seeks to explain the phenomenon of competitiveness. While the theoretical foundations were

observed almost entirely with respect to the outsourced market, in relation to the final market nothing worked according to theory. And this, can only be explained by the differences of relationship of each one of the markets with the companies of the APL. For the outsourced market, it was possible to understand how APL companies compete, how they develop the competition process between them and how they can become more competitive.

Keywords: Competitiveness, Strategy Alignment, Competitive Strategy, Local Productive Arrangements, Micro and Small business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valor Agregado pela MPE na economia brasileira .....	9
Figura 2 - Participação do valor adicionado, por UF, gerado pelo total das MPE no valor adicionado total (em %, média 2009 a 2011) .....	9
Figura 3 - As cinco forças que determinam a rentabilidade da indústria .....	21
Figura 4 - Três estratégias genéricas .....	23
Figura 5 - Cadeia de Valores Genérica.....	24
Figura 6 - A relação entre heterogeneidade, imobilidade, recursos e vantagem competitiva sustentável.....	27
Figura 7 - Perspectivas BSC para tradução da estratégia .....	29
Figura 8 - Relação Lógica - Cadeia “causa-efeito” nas perspectivas do BSC .....	31
Figura 9 - Modelo híbrido FGA/CAC .....	32
Figura 10 - Área de delimitação do APL do Boné de Apucarana/PR .....	71
Figura 11 - Linha do Tempo do APL do Boné de Apucarana/PR.....	75
Figura 12 - Setores Econômicos envolvidos no APL de Bonés de Apucarana/PR.....	76
Figura 13 - Crescimento da receita no período de 2010 a 2014.....	108
Figura 14 - Participação das empresas nos dois tipos de mercados .....	109
Figura 15 - Taxa de troca de mercado terceirizado pelo final .....	110
Figura 16 - Correlação entre o crescimento da receita no mercado final e no terceirizado. ....	110
Figura 17 - Distribuição da intensidade média das armas. ....	113
Figura 18 - Distribuição dos valores dos focos nos campos da competição .....	113
Figura 19 - Distribuição do poderio competitivo nos quatro campos da competição ..	114
Figura 20 - Correlação entre intensidade média das armas e grau de competitividade nos mercados terceirizado e final.....	119
Figura 21a - Correlação do grau de competitividade com $\alpha_j$ , $j=1, 2, 3$ e $4$ no mercado terceirizado .....	121
Figura 21b - Correlação do grau de competitividade com $\alpha_j$ , $j=1, 2, 3$ e $4$ no mercado final .....	121
Figura 22 - Correlação do Grau de competitividade com foco conjunto .....	124
Figura 23 - Correlação do grau de competitividade no mercado terceirizado com o poderio competitivo nos três campos com maiores focos .....	125

Figura 24 - Correlação do grau de competitividade no mercado terceirizado com a intensidade média das armas de cooperação .....	126
Figura 25 - Correlação entre aumento da produtividade no período e a taxa de troca do mercado terceirizado pelo final .....	128
Figura 26 - Correlação entre a taxa de troca de mercado e o aumento da receita nos mercados final e terceirizado .....	129
Figura 27 - Correlação entre a taxa de troca de mercado e o aumento da receita total	129
Figura 28 - Correlação entre o grau de participação das empresas no mercado final e a intensidade média das armas .....	130

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Capacidade versus recursos para análise da vantagem competitiva .....	28
Quadro 2 - Tipos de Associações .....	42
Quadro 3 - Evolução do Cooperativismo no Brasil.....	43
Quadro 4 - Números Gerais por Ramos/Modais do de Cooperativismo.....	43
Quadro 5 - Os fundamentos e seus respectivos impactos na competitividade .....	46
Quadro 6 - Comparativo entre os conceitos Distrito Industrial, Cadeia Produtiva, Cluster e APL.....	52
Quadro 7 - : O papel do governo e agentes externos nos diferentes tipos de APLS .....	53
Quadro 8 - Elementos de caracterização de APLS.....	54
Quadro 9 - Atributos estruturais de APLS.....	55
Quadro 10 - Panorama das dimensões utilizadas na literatura .....	57
Quadro 11 - Co-evolução de empresas, indústrias, redes e aglomerados.....	62
Quadro 12 - Indicadores do ciclo de vida de APL .....	63
Quadro 13 - Fases do ciclo de vida de APL .....	64
Quadro 14 - Estágios dos ciclos de vida e dimensões dos APLS.....	65
Quadro 15 - Formas de hierarquia em APL .....	67
Quadro 16 - Tipos de Governança em função do Caráter Público ou Privado .....	68
Quadro 17 - Resumo dos dados do APL Bonés de Apucarana .....	71
Quadro 18 - Alvo das armas e campos da competição associados.....	88
Quadro 19 - A tese e respectivas hipóteses para validação do modelo CAC.....	95
Quadro 20 - Procedimentos para calcular GAO.....	98
Quadro 21 - Configuração dos valores de GFC e a situação das empresas.....	115
Quadro 22 - Resultado do teste de Kolmogorov-Smirnov para as variáveis de interesse .....	117
Quadro 23a- Classificação das empresas em mais e menos competitivas no mercado final.....	118
Quadro 23b - Classificação das empresas em mais e menos competitivas no mercado terceirizado .....	118
Quadro 24 - Correlações entre GC e Foco - Mercado terceirizado.....	120
Quadro 25 - Como as empresas utilizam as armas de cooperação.....	126
Quadro 26 - Resultado de simulações do reflexo do aumento da receita em cada um dos mercados sobre a receita total.....	128

Quadro 27 - Dados para teste da média da intensidade média das armas das empresas com maior e menor participação no mercado final .....	130
---	-----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Importância das micro e pequenas empresas no mundo .....	10
Tabela 2 - Empresas e produtos do APL do boné de Apucarana .....	80
Tabela 3 – Descrição dos campos da competição .....	82
Tabela 4 - Campos da competição citados pelas empresas produtoras e dos clientes..	111
Tabela 5 - Exemplo de cálculo do grau de alinhamento foco-campo (GFC).....	115

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ABRAFAB´Q - Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade
- ANIBB - Associação Nacional das Indústrias de Bonés, Camisetas, Brindes e Similares
- ASSIBRA - Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana
- ACIA - Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana
- APL - Arranjo Produtivo Local
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BSC - Balanced Score Card
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
- CAC - Campos e Armas da Competição
- CNC - Confederação Nacional do Comércio
- FAP - Faculdade de Apucarana
- MPES - Micro e Pequenas Empresas
- PEIEX - Projeto Extensão Indústria Exportadora
- PIB - Produto Interno Bruto
- RBV - Resource Based View
- SIVALE - Sindicato das Indústrias do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SCOPUS - The Largest Database of Peer-Reviewed Literature
- UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná
- UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Problema de Pesquisa .....	1
1.2 Objetivo Geral.....	2
1.3 Objetivos Específicos .....	2
1.4 Justificativa e motivação da pesquisa .....	2
1.5 Metodologia de pesquisa .....	3
1.6 População e amostra de empresas.....	4
1.7 Métodos para obtenção de informações das empresas .....	5
1.8 O papel do pesquisador.....	5
1.9 Organização do texto .....	5
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	6
2.1 Micro e pequena empresa: panorama geral .....	6
2.1.1 Especificidades da micro e pequena empresa .....	7
2.1.2 Representatividade econômica da micro e pequena empresa. ....	7
2.1.3 Revisão da estratégia na micro e pequena empresa. ....	11
2.2 Estratégia .....	12
2.2.1 Conceito e definições .....	13
2.2.2 Tipologia sobre estratégia .....	13
2.2.3 O problema de estratégia.....	15
2.2.4 Estratégia e vantagem competitiva.....	17
2.3 Correntes da teoria da competitividade .....	18
2.3.1 O pensamento de Michael Porter .....	19
2.3.2 O pensamento da resource based view - rbv .....	24
2.3.3 O modelo bsc - balanced scorecard.....	28
2.3.4 O modelo bsc em ambiente competitivo .....	31
2.4 Alinhamento de estratégias .....	32
2.4.1 Alinhamento estratégico.....	33
2.4.2 Alinhamento estratégico x alinhamento de estratégias .....	37
2.4.3 Modelos de alinhamento .....	39
2.5 Redes interorganizacionais .....	41
2.5.1 Associações .....	42
2.5.2 Cooperativas.....	42

2.5.3 Arranjos produtivos locais - apls.....	44
2.5.4 Tipologia de apls .....	52
2.5.5 Alianças estratégicas e cooperação. ....	58
2.5.6 Concepções, evolução e declínio do <i>cluster</i> .....	61
2.5.7 Competitividade em <i>cluster</i> .....	66
2.5.8 Governança em apls .....	67
2.6 Contextualização e caracterização do apl de bonés de apucarana .....	69
2.6.1 Histórico do APL de bonés de Apucarana .....	73
2.6.2 Setores econômicos do APL de bonés de Apucarana .....	75
2.6.3 Empresas integrantes, interação e cooperação dos atores. ....	77
2.6.4 O produto boné.....	78
2.6.5 Governança do apl de bonés de apucarana.....	80
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>82</b>
3.1 Modelo de campos e armas da competição – cac .....	82
3.1.1 Conceituação de campo da competição .....	82
3.1.2 Conceituação de arma e alvo da competição .....	84
3.1.3 Aplicação do modelo cac .....	86
3.1.4 Determinação das armas da competição da empresa, relevância e alvo das armas. ....	86
3.1.5 Relevância das armas para a competição da empresa: .....	87
3.1.6 Alvos das armas associados a cada campo da competição: .....	88
3.1.7 As variáveis quantitativas do modelo.....	89
3.1.8 Conceito de competitividade, estratégia e vantagem competitiva .....	90
3.1.9 A tese do modelo, sua validação e os condicionantes da competitividade da empresa.....	93
3.1.10 Processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo cac .....	96
3.2 Outros trabalhos de interesse para o estudo .....	97
3.2.1 Cálculo do foco e da dispersão conjunto.....	97
3.2.2 Cálculo do grau de alinhamento operacional .....	98
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>100</b>
4.1 Tipos de pesquisa adotados.....	100
4.2 Definição da população e obtenção da amostra .....	101
4.3 Procedimentos para tratar o objetivo da pesquisa.....	101
4.3.1 Informações primárias e coleta de dados .....	101

4.3.2 Tratamento estatístico para desenvolvimento do estudo.....	102
<b>5 RESULTADOS DO ESTUDO.....</b>	<b>107</b>
5.1 Caracterização dos produtos e dos tipos de mercados .....	107
5.2 Panorama geral sobre as empresas sobre o aspecto da competitividade .....	108
5.2.1 Receita das empresas nos tipos de mercado.....	108
5.2.2 Como as empresas do apl competem .....	111
5.2.3 Intensidade média das armas, foco, dispersão, poderio competitivo e aproveitamento .....	112
5.2.4 Alinhamento entre campos e foco.....	114
5.3 Comportamento das variáveis quantitativas do estudo.....	115
5.4 Objetivo específico 1. Estudo do efeito da decisão da estratégia de negócio.....	117
5.5 Objetivo específico 2 – Estudo do efeito do nível de capacitação interna das empresas.....	119
5.6 Objetivo específico 3 – Estudo do efeito do grau de alinhamento entre a estratégia de negócio e as estratégias operacionais das empresas.....	120
5.7 Objetivo específico 4 – Estudo do efeito do grau de cooperação entre as empresas do APL.....	125
5.8 Objetivo específico 5. Estudo do efeito da taxa de participação das empresas nos dois tipos de mercado .....	127
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>132</b>
6.1 Conclusões sobre os objetivos do estudo.....	133
6.2 Experiências vividas pelo pesquisador .....	135
6.3 Sugestões para trabalhos futuros.....	135
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>

# 1. INTRODUÇÃO

É muito comum que empresas de pequeno porte escolham o mercado terceirizado como sua principal fonte de receita, embora não deixem de atuar também no mercado final, com produtos desenvolvidos pela própria empresa.

Sabe-se que a prática da terceirização, quando conduzida de forma ética e estratégica, traz muitos benefícios à empresa terceira nos planos tecnológico e gerencial, mas, quase sempre, esse mercado remunera o esforço produtivo da empresa contratante menos do que o mercado final.

Assim, cabe averiguar se de fato há vantagens econômicas em competir em um ou no outro tipo de mercado, e compreender como se desenvolve o processo de competição entres elas.

## 1.1 Problema de Pesquisa

Competitividade talvez tenha sido nesses últimos anos e, ao que tudo indica, continuará a ser nos próximos, um dos temas de maior interesse de estudo na área da estratégia de empresa e gestão organizacional. Dificilmente encontra-se um estudo recente nesta área que não tenha por motivação ou que não tenha seu interesse residindo diretamente na competitividade. Uma busca por artigos na base de dados da *Scopus*, com a palavra *competitiveness* presente no título, no resumo ou em palavras-chave, encontrou, desde 2008, 16.863 artigos, com números crescentes ao longo dos anos (1631 artigos, em 1988, passando para 1761, em 2009 e chegando a 2.436, em 2015).

Em vista disso, desvendar os fatores que governam o fenômeno da competitividade em empresas reunidas em *clusters* parece ser de grande utilidade, pois permitiria a elas direcionar seus esforços gerenciais de forma mais objetiva para tornarem-se mais competitivas. Assim é que se buscará estudar a influência de alguns fatores relacionados com a tomada de decisão no nível tanto do negócio como no operacional das empresas de um APL, todos sob o domínio da própria empresa, o que lhe facultaria autonomia plena de atuação.

Com base no exposto, a pergunta norteadora desta pesquisa pode ser formulada como segue: *Em que medida decisões estratégicas podem influenciar a competitividade das empresas do APL de bonés de Apucarana ?*

Essas decisões estratégicas envolvem: a) o tipo de mercado (final ou terceirizado) em que atuar; b) a decisão sobre a estratégia de negócio; c) a definição das estratégias operacionais; d) o nível de capacitação interna da empresa; e e) o nível de cooperação entre empresas do APL

## 1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo foi avaliar a influência de alguns fatores relacionados com decisões estratégicas sobre a competitividade das empresas pertencentes ao APL de bonés de Apucarana nos mercados terceirizado e final.

Como resultado do estudo deseja-se ser possível indicar ao empresário se há vantagem em privilegiar a atuação em um desses dois tipos de mercados e o que fazer para tornar sua empresa mais competitiva em cada um deles.

## 1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa estão relacionados com cada um dos fatores relacionados com decisões estratégicas eleitos para o estudo. Assim, buscou-se estudar a influência sobre a competitividade das empresas pertencentes ao APL de bonés de Apucarana:

- a) da decisão sobre a estratégia de negócio da empresa (Objetivo específico 1);
- b) do nível de capacitação interna da empresa (Objetivo específico 1);
- c) do grau de alinhamento entre as estratégias de negócio e operacionais da empresa (Objetivo específico 3);
- d) do grau de cooperação entre as empresas do APL (Objetivo específico 4); e
- e) se a maior participação em um dos dois tipos de mercado traz alguma vantagem econômica à empresa (Objetivo específico 5).

Se esses fatores apresentarem correlação com a competitividade das empresas do APL, os respectivos objetivos específicos podem fornecer importantes indicações sobre o que fazer para tornar essas empresas mais competitivas.

## 1.4 Justificativa e motivação da pesquisa

A justificativa da presente pesquisa deve-se dar tanto pelo seu tema quanto pelo seu objeto. Sobre o tema, é indubitável a importância que a competitividade possui nos dias presentes para a sobrevivência das empresas, principalmente, as de pequeno porte que podem ter nesta característica um diferencial de enorme valor para competir com empresas maiores que dispõem de outros tantos recursos de difícil domínio para as primeiras, como crédito, poder de barganha com fornecedor e cliente, para citar alguns.

Sobre o objeto da pesquisa, verifica-se que arranjos produtivos locais são formas muito recorrentes de empresas de pequeno porte se organizar. Este tipo de arranjo tem trazido algumas vantagens às pequenas empresas, além de promover o desenvolvimento

tanto econômico como social da região em que se instala, tendo sido uma estratégia muito adotada por órgão da administração pública dos municípios.

Ao que parece esse tipo de arranjo tem se difundido bastante na última década, o que justifica a busca de conhecimento sobre a influência de fatores, desta feita, aqueles que podem ser emulados pelo poder público, como a cooperação de órgãos governamentais com a pequena empresa.

### 1.5 Metodologia de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa exploratória, quali-quantitativa e empírica desenvolvida com base em técnicas estatísticas de correlação em regressão aplicadas sobre dados extraídos de uma amostra de empresas pertencentes ao APL de bonés de Apucarana, estado do Paraná.

Buscou-se definir variáveis numéricas que expressem o grau de competitividade das empresas e os cinco fatores em estudo definidos na subseção anterior. De posse dessas variáveis foi possível desenvolver os estudos estatísticos necessários para cumprir o objetivo geral da pesquisa.

Dentre os diversos constructos que compõem o referencial teórico que suportaram o presente estudo, devem-se destacar aqueles fornecidos pelo modelo de campos e armas da competição, *CAC* (CONTADOR, 2008), de onde se utilizou diversos conceitos e postulados.

O modelo de campos e armas da competição separa as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço, qualidade do produto e prazo de entrega), e as segundas, às armas da competição (como estudo de métodos de trabalho, CEP e kanban), que não interessam ao cliente embora sejam importantes para a empresa, pois são onde reside a origem da vantagem competitiva.

O interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição. O modelo *CAC* fornece 14 campos da competição, que, até o presente momento, representam todas as possíveis maneiras de a empresa se diferenciar por meio das características de seu produto e das suas próprias características. Se houver um novo interesse do cliente, um novo campo da competição surgirá em torno desse interesse.

Arma da competição, por sua vez, é qualquer recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Uma empresa possui dezenas de armas, aquelas que possuem conteúdo estratégico são armas da competição. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. É por meio de atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos ou a si própria.

As armas da competição são classificadas, segundo sua natureza, em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio. Contador (2008) define também outro conjunto de armas, chamadas de *armas de cooperação*, que são recursos utilizados pela empresa para atuar juntamente com outras empresas com a finalidade de obter benefícios comuns, como cooperação para obter desenvolvimento de tecnologia, por exemplo, ou para se beneficiar de programas de apoio de órgãos governamentais.

O modelo classifica as armas da competição também em função da relevância para competir em um dado campo em armas *relevante*, *semirrelevantes* e *irrelevantes*.

O modelo C AC possui a seguinte tese, que foi demonstrada por Contador (2008): *para a empresa ser competitiva não há condição mais relevante do que possuir alto desempenho apenas nas armas que são relevantes para os campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado* (desde que esses campos sejam do interesse dos clientes)

Dentre os conceitos do modelo CAC, foram utilizados nesta dissertação os seguintes:

- a) *grau de competitividade*, uma variável matemática para identificar a evolução da competitividade da empresa no período de estudo (2010 a 2014);
- b) *campos da competição* para expressar a estratégia de negócio das empresas objeto do estudo;
- c) *intensidade média das armas da competição*, variável matemática que mede o grau de desempenho de todas as armas da competição da empresa, para avaliar o nível de capacitação interna das empresas;
- d) *foco das armas em um campo da competição*, variável matemática que mede o grau de desempenho das armas relevantes para competir nesse campo da competição;
- e) *foco das armas em um conjunto de campos da competição*, o mesmo que a variável anterior, mas com relação ao conjunto de campos da competição.

## 1.6 População e amostra de empresas

O APL de Apucarana no estado do Paraná é reconhecido em nível nacional, concentra 70% da produção nacional de bonés, com volume estimado em mais de 5 milhões de unidades/mês. Ao todo são beneficiados 638 micro e pequenas empresas do setor têxtil-vestuário, responsáveis por 67% dos empregos industriais e 25% dos empregos formais do município polo de Apucarana.

O APL congrega 141 empresas formais vinculadas à atividade de confecções de bonés e mais 397 estabelecimentos informais faccionistas, que prestam serviços domiciliares às empresas confeccionistas, caracterizando um ambiente bastante eclético.

A definição do universo populacional se tornou um primeiro desafio, sendo que desta população, cerca de 20 empresas foram selecionadas de forma aleatória, através do apoio e indicação do Sivale e demais instituições que participam da governança do APL para composição da amostra desta pesquisa.

Para a escolha desse APL, outros aspectos qualitativos também foram considerados, especialmente a estrutura de governança local e a densidade institucional, a existência de uma forte especialização produtiva, bem como a estrutura do parque produtivo, predominantemente formado de micro e de pequenas empresas.

#### 1.7 Métodos para obtenção de informações das empresas

Foram realizadas, por este pesquisador, diversas ações articuladas como visitas, reuniões e palestras com o apoio e participação da governança do APL e demais entidades parceiras como SIVALE, ABRAFAB´Q, ASSIBRA, ANNIB, Fundação Araucária - PEIEX e SEBRAE, tendo como objetivo a apresentação do projeto de pesquisa para obtenção das informações necessárias sobre as empresas.

#### 1.8 O papel do pesquisador

O pesquisador atua na área de Supply Chain há mais de vinte anos com experiência em empresas de diferentes portes e segmentos de negócio, onde já desenvolveu diversos projetos que influenciam diretamente na competitividade das empresas.

O conhecimento do modelo de Campos e Armas da Competição e da realidade das empresas possibilita ao pesquisador uma visão técnica do problema de pesquisa.

Todos os cuidados foram tomados para uma avaliação imparcial dos resultados da pesquisa, para não violar o modelo CAC e para não ocorrer nenhum tipo de influência junto aos gestores das empresas respondentes na opinião sobre os fatores que influenciam a competitividade das empresas.

#### 1.9 Organização do texto

Na seção seguinte apresenta-se a revisão bibliográfica dos temas relacionados com a pesquisa, quais sejam: micro e pequena empresa, estratégia, correntes da teoria da competitividade, alinhamento de estratégias, redes interorganizacionais e contextualização e caracterização do APL de bonés de Apucarana. A seção 3 apresenta o referencial teórico que dá sustentação à metodologia adotada para alcançar o objetivo proposto desta pesquisa, consubstanciado no modelo CAC e alguns outros trabalhos de interesse. Na Seção 4 apresentam-se os procedimentos metodológicos para estudar a influência dos cinco fatores definidos na Seção 1.1. A seção 5 apresenta os resultados da aplicação da metodologia nos dados obtidos da amostra de empresas e a última seção apresenta as conclusões da pesquisa.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem por finalidade reunir os principais conceitos que apoiam os objetivos gerais e específicos desta pesquisa. Retrata as micro e pequenas empresas a partir de suas classificações, especificidades e importância. Descreve o pensamento dos principais autores sobre estratégia e competitividade. Discorre sobre alinhamento de estratégias e redes interorganizacionais. Procura, assim, construir uma base conceitual para o debate sobre os fatores que influenciam a estratégia e competitividade das pequenas empresas reunidas em *clusters*.

### 2.1 Micro e pequena empresa: panorama geral

Em 1999 foi aprovado o Estatuto da Micro e Pequena Empresa que estabeleceu o critério para a classificação empresarial seria a receita bruta anual, estes valores foram atualizados pelo Decreto no. 5.028/2004. A Lei Complementar 123/2006, também denominada como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, manteve a classificação pela receita bruta anual definindo as seguintes faixas de valores:

- Microempreendedor Individual: Faturamento anual até R\$ 60 mil;
- Microempresa: Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte: Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.

O IBGE adota o número de empregados para definir o porte das empresas, o Sebrae também faz uso desta classificação em alguns estudos:

- Microempresa: até 19 empregados para indústria e até 9 para comércio e serviços;
- Pequena empresa: de 20 a 99 empregados para indústria e de 10 a 49 para o comércio e serviços;
- Média empresa: de 100 a 499 empregados para indústria e de 50 a 99 para o comércio e serviços.

O BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), em 2010, revisou os valores da ROB (Receita Operacional Bruta) e classifica as empresas por faixas de faturamento diferentes:

- Microempresa: Faturamento anual menor ou igual a R\$ 2.400.000,00;
- Empresa de Pequeno Porte: Faturamento anual maior que R\$ 2.400.000,00 e menor ou igual a R\$ 16.000.000,00;
- Média Empresa: Faturamento anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões.

### 2.1.1 Especificidades da micro e pequena empresa

Partindo da afirmação de LEONE (1999), buscou-se delinear as particularidades das micro e pequenas empresas com informações mais detalhadas sobre as características destas organizações.

LEONE (1999), afirma que “as pequenas e médias empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte”, onde classifica estas especificidades em organizacionais, decisórias e individuais.

A partir desta definição, nota-se a dificuldade em estudar as pequenas e médias empresas pela extrema heterogeneidade, ou seja, diferentes características entre elas, o que explica, em parte, a demora no avanço de estudos e pesquisas voltadas a esse tipo de empresa e a dificuldade de desenvolver novas teorias e diagnósticos adequados e diferentes daqueles aplicados à grande empresa.

Ainda segundo LEONE (1999), nas especificidades individuais das pequenas e médias empresas, os proprietários-dirigentes traduzem seus objetivos, aspirações e realizações pessoais e, se tais expectativas não forem satisfeitas, pode-se dizer que a empresa não é eficaz. Estas empresas conduzem as suas operações e vivem essa confusão natural entre a empresa e o dirigente, caracterizados por grande identidade entre a empresa e o empresário.

MIGLIATO (2004); MIGLIATO & ESCRIVÃO FILHO (2004); validam as especificidades apresentadas por Leone (1999), ampliam as pesquisas para outros autores e propõem um agrupamento destas especificidades em outras duas dimensões: ambientais e organizacionais.

MORAES & ESCRIVÃO FILHO (2006) vão além ao relatar que:

“analisar as características específicas das pequenas empresas é essencial para obter maior compreensão da gestão das empresas desse porte; em consequência, é possível propor medidas práticas mais eficazes para minimizar suas dificuldades, auxiliando na sua sobrevivência”.

Nota-se pelo histórico que alguns pesquisadores têm tentado compreender os problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas com a motivação e o desejo de oferecer aos seus dirigentes, os conhecimentos que necessitam e que lhes permitam administrar a MPE de forma mais eficaz em um ambiente sócio-econômico em constante evolução. O reconhecimento desses problemas e a busca por soluções e respostas passa a ser uma premissa incondicional para a implantação de programas estratégicos no seio das pequenas e médias empresas.

Esta referência das especificidades das MPES ressalta a importância da escolha da sua estratégia competitiva a fim de atingir as necessidades e objetivos característicos deste tipo de organização.

### 2.1.2 Representatividade econômica da micro e pequena empresa.

As estatísticas sobre a participação das MPES na economia brasileira são divergentes quanto aos números absolutos, mas convergem na representatividade que

estes negócios têm na geração de riqueza, trabalho e renda. O Portal Brasil, site do governo federal, indica que 99% das empresas nacionais são MPES, as quais geram 60% dos empregos e contribuem com 20% do PIB (dados de 2012).

A SMPE (Secretaria da Micro e Pequena Empresa), vinculada à Presidência da República, utiliza o Empresômetro, ferramenta desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) para a própria secretaria e para a CNC (Confederação Nacional do Comércio) como fonte capaz de “garantir mais transparência nos dados referentes às MPES e produzir informações mais sólidas”. O Empresômetro, atualizado em “tempo real”, indica 17.800.934 de empresas ativas no Brasil, segundo dados de julho 2015, considerando que 99% são MPES, estima-se que atualmente o número de pequenos negócios supere 17 milhões de estabelecimentos.

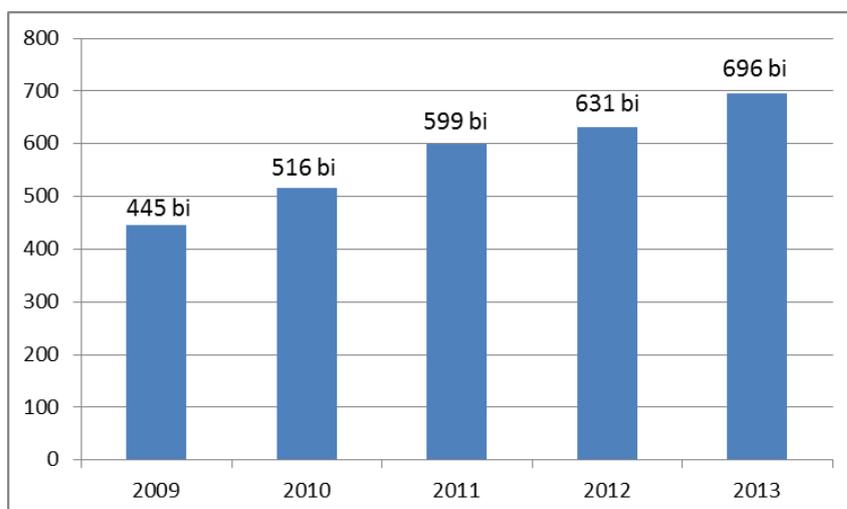
O SEBRAE Nacional e a FGV (Fundação Getúlio Vargas) lançaram em julho de 2014 o estudo “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira”. Os principais dados do estudo indicam que:

- as MPES geraram, em 2011, 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas(PIB);
- esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava de 21,0% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%;
- no Setor de Serviços as MPE - geraram 36,3% do total do valor adicionado do setor; representavam 98,1% do número de empresas; empregaram 43,5% dos trabalhadores; e, pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período;
- no Setor de Comércio as MPE - geraram 53,4% do total do valor adicionado do setor; representavam 99,2% do número de empresas; empregaram 69,5% do pessoal ocupado no setor; e, pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período;
- no Setor Industrial as MPE – geraram 22,5% do valor adicionado do setor; representavam 95,5% do número de empresas; empregaram 42% do pessoal ocupado no setor; e pagaram 25,7% das remunerações de empregados no período.

“Uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas”. Esta afirmação do presidente do Sebrae Nacional, resume de maneira objetiva a força das MPES no cenário nacional.

O gráfico 1 indica uma evolução histórica do valor agregado das MPES no PIB, em bilhões de reais.

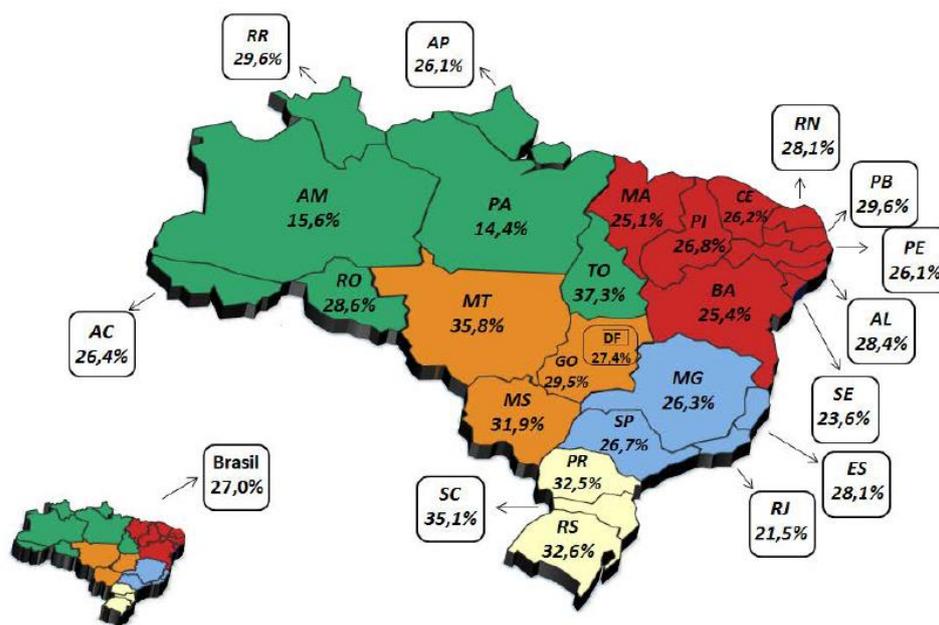
Figura 1 - Valor Agregado pela MPE na economia brasileira  
2009 – 2011 (projeção 2012 e 2013) - valor em R\$.



Fonte: Sebrae e FGV (2014, p. 53)

A participação das MPE no valor adicionado pode ser vista de diversas formas: uma delas mensura sua participação na geração de valor adicionado em cada Estado, dividindo-se a economia em três grandes atividades, indústria, comércio e serviços; a outra forma é a participação do valor adicionado pelas MPE de cada UF, por atividade econômica, em relação ao Brasil; e a terceira forma é a participação da MPE em cada atividade, em relação à sua participação no total das atividades, em cada Estado.

Figura 2 - Participação do valor adicionado, por UF, gerado pelo total das MPE no valor adicionado total (em %, média 2009 a 2011)



Fonte: Sebrae (2015, p. 09)

Observa-se que:

- as MPEs foram responsáveis, em média, no triênio 2009 a 2011, por 27% do valor adicionado brasileiro nas atividades do âmbito da pesquisa;
- esses 27% foram distribuídos quase equitativamente nas três grandes atividades econômicas aqui desagregadas (indústria, comércio e serviços);
- entretanto, em comércio e serviços a participação da MPE é maior do que na indústria, já que esta se caracteriza por ter vantagens em termos de economias de escala, favorecendo a participação de empresas médias e grandes em desfavor das MPEs;
- portanto, devido ao acima observado, a principal atividade das MPEs está localizada no setor de serviços (incluindo o comércio) que respondem por 18,7 do Valor Adicionado pelas MPE no âmbito do Brasil, enquanto a indústria apenas por 8,3%;
- em cada Região a maior ou menor participação das MPEs está atreladas a suas características produtivas em termos de suas histórias e de suas dotações de fatores.

Comparando com estatísticas internacionais, as MPEs brasileiras poderiam contribuir ainda mais na geração de empregos e no PIB, conforme demonstra a Tabela 1

Tabela 1 - Importância das micro e pequenas empresas no mundo

Países (ano da pesquisa)	% das empresas	% dos empregos	% PIB
Alemanha (1995)	99,7	65,7	34,9
Austrália (1995)	96,8	50,2	
Brasil (2012)	99	60	20
Canadá (1995)	99,8	60	57,2
China (1992)	84,3	69,5	
Coréia do Sul (1992)	99,8	78,5	
Espanha (1995)	99,7	63,7	64,3
Estados Unidos (1992)	99,4	53,7	
França (1995)	99,9	73,8	27,1
Hong Kong (1993)	97,9	63	
Itália (1995)	99,7	49	
Japão (1996)	98,8	76,6	
México (1993)	98,2	50,8	
Portugal (1995)	99,5	74,4	
Reino Unido (1997)	99,9	67,2	

Fonte: BNDES – Relatório as Micro e Pequenas Empresas em Foco – CNC – Confederação nacional do Comércio, RJ, 2003, p. 11

As especificidades apresentadas no item 2.1.1 dão conta que as MPEs competem com estratégias intuitivas e não formalizadas o que impacta nas taxas de mortalidade e sobrevivência, não obstante a grande importância das mesmas na economia nacional.

Recente estudo publicado pelo Sebrae (Coleção Estudos e Pesquisa – Sobrevivência das empresas no Brasil, julho 2013) revela que 24,4% das empresas abertas em 2007 encerraram suas atividades em dois anos. Vencidos os desafios iniciais da abertura, a competitividade das empresas ao longo de sua existência também impacta na taxa de mortalidade.

As MPEs têm especificidades já apontadas por Leone (1999) que enfatizam para: pobreza de recursos, fraca maturidade organizacional, fraca especialização, ausência de planejamento formal, estratégia intuitiva, gestão centralizada.

O estudo do Sebrae-SP (“10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas”, 2008) também caminha na mesma direção e acrescenta a insuficiência de políticas públicas como uma importante causa de mortalidade.

O empreendedor ainda é um ser solitário na luta pela sobrevivência empresarial e na busca de maior competitividade. Pesquisadores apontam para a resiliência como forma de enfrentar as incertezas e vencer os riscos. “O empreendedor identificado com significativa base de resiliência procura resolver os problemas de forma realista e está apto a dirigir uma operação ou negócio”. (CRUZ E MORAES, 2013).

Identificar e implementar uma estratégia adequada à realidade do negócio é um recurso valioso para não assistir apenas a vitória dos empreendedores dotados de características pessoais diferenciadas, como a resiliência.

### 2.1.3 Revisão da estratégia na micro e pequena empresa.

No início desta pesquisa é abordada a questão do aumento de competitividade como um fator crucial para as organizações e, principalmente, pós década de 70 com o fenômeno da globalização, denominado por NONAKA & TAKEUCHI (2003) como “a chegada de uma nova economia” ou “sociedade do conhecimento”.

Em contraponto, a alta restrição de recursos é considerada um fator fundamental de distinção das MPEs em relação às médias e grandes empresas e afeta diretamente a sua competitividade, por consequência, são mais vulneráveis aos erros de gestão e às variações de desempenho financeiro do que as grandes empresas (MARTIN; STAINES, 1994).

Segundo (GIMENEZ, 1999), existe uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas, utilizando-se de conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo de estratégias.

TERENCE (2002) e TERENCE & ESCRIVÃO FILHO (2011) trazem reflexões importantes sobre a competitividade das pequenas empresas e o processo estratégico:

- a competição entre as empresas vem tornando-se cada vez mais acirrada e as pequenas, para sobreviverem, precisam utilizar-se, da melhor forma possível, de seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar suas oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuarem no mercado;
- existe uma grande lacuna entre as teorias desenvolvidas para as grandes empresas e a sua utilização pelas organizações de pequeno porte;
- as metodologias existentes, que se desenvolveram em função das grandes organizações, também se aplicam às pequenas, porém, desconsiderando-se o fato de serem as empresas de pequeno porte entidades diferentes, com características únicas, que pedem metodologias próprias.

As especificidades apresentadas no item 2.1.1 dão conta que as pequenas empresas competem com estratégias intuitivas e não formalizadas o que impacta nas taxas de mortalidade e sobrevivência.

Para TERENCE & ESCRIVÃO FILHO (2011), “a pequena empresa necessita de um processo de elaboração de estratégias que esteja integrada ao dia-a-dia da empresa e nas atividades dos dirigentes e funcionários”, em função de suas especificidades.

Para LIMA (2010), a controvérsia sobre a importância do planejamento estratégico na MPE é em parte ligada a diversidade de definições e do tipo de planejamento e cita:

[...] desde o início dos estudos sobre estratégia, a definição do termo ‘planejamento’ é problemática nos textos de Administração. Assim, quando consideram o planejamento como uma atividade cujo nível de formalidade e de racionalidade é elevado, muitos estudos tendem a concluir que o planejamento é incompatível com a condição das MPEs, pois estas necessitam de flexibilidade e de agilidade na tomada de decisões.

Ainda segundo LIMA (2010):

[...] por outro lado, como se vê na literatura, quando se entende o planejamento estratégico como algo flexível, informal, não sistemático e/ou como uma atividade que admite a manifestação da intuição dos dirigentes, sua compatibilidade com a condição das MPEs torna-se maior e ele tende a facilitar o sucesso dessas empresas. Conseqüentemente, recomenda-se aos dirigentes de tais organizações que optem por uma atividade de planejamento estratégico simplificada e adaptada a sua realidade.

## 2.2 Estratégia

Há varias definições de estratégia e não há consenso entre os autores sobre o tema. Estratégia tem origem na área militar, a partir do planejamento e execução da movimentação de tropas em situações de conflito. Posteriormente, estratégia começou a ser utilizada na administração de empresas, considerando que a competição entre as empresas para ser a melhor no seu mercado de atuação tornou-se uma “guerra”.

### 2.2.1 Conceito e definições

Atualmente a palavra estratégia é utilizada de forma corriqueira, sendo empregada em quase em todos os campos de atividades, inclusive para planejar pequenas ações do “dia a dia” das pessoas. Definir estratégia não é algo fácil. Autores das mais variadas escolas definem estratégia partir de seu ponto de vista.

ZACARELLI (2002, pg 73) define estratégia:

Estratégia é um guia prático para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreendem duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio; e preparação para obter vantagens nas interações.

Para ANSOFF e MCDONNELL (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras:

1. padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido (objetivos e metas);
2. regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolvera, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistara alguma vantagem em relação aos concorrentes;
3. regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização;
4. regras pelas quais a empresa conduzira suas atividades do dia a dia.

MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) propõem dez escolas de administração estratégica (vide tipologia sobre estratégia) como produto de suas pesquisas que revisaram em torno de duas mil publicações relacionadas a estratégias em diversos campos além do campo da administração e concluem que, dado a quantidade de escolas e pensamentos, não existe uma definição universal de estratégia.

Após a análise das dez escolas de administração estratégica expostas no livro Safari de Estratégia, MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000, pg. 274) concluem que a decisão estratégica é um desígnio arbitrário, que envolve uma visão intuitiva, um aprendizado intuitivo e cognição individual do decisor. Envolve também aspectos como interação social, cooperação e conflito. Necessita análise antes, programação depois, bem como negociação durante e tudo isso precisa ser feito considerando o ambiente que pode ser exigente.

### 2.2.2 Tipologia sobre estratégia

Existe um emaranhado de formas para tipificar ou classificar estratégias. Para evidenciar a complexidade dessa questão, basta recorrer a MINTZBERG,

AHLSTRAND e LAMPEL (2000) que identificam nada menos que dez escolas de administração estratégica, quais sejam:

1. a escola do *design*: formulação de estratégia como um processo de concepção;
2. a escola do planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
3. a escola do posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;
4. a escola empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;
5. a escola cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;
6. a escola de aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
7. a escola do poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
8. a escola cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
9. a escola ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
10. a escola de configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

ZACCARELLI (2011) apresenta uma classificação das estratégias competitivas segundo a variável tipo de preocupação do estrategista, o que o permitiu fazer seis particularizações e, conseqüentemente, definir seis tipos de estratégia:

1. estratégia pela preferência dos clientes, cuja preocupação esta no relacionamento com os atuais clientes para ser o fornecedor preferido, tendo como oponente os concorrentes;
2. estratégia de custos flexíveis e baixos, cuja preocupação reside nos aspectos internos a empresa, tendo como oponente os concorrentes e cujo objetivo e ter custos internos mais baixos e ou mais flexíveis, que os competidores;
3. estratégia de posicionamento para negociação, cuja preocupação reside no relacionamento com seus fornecedores e clientes, mas só no aspecto negociação, tendo eles próprios como oponentes e procurando obter maior poder de negociação;
4. estratégia de posicionamento na rede de negócio, cuja preocupação reside na liderança e poder de negociação dos participantes da rede de negócios com o objetivo de conseguir a maior fatia do lucro agregado, tendo todos os participantes da rede como oponentes;
5. estratégia de inovação, cuja preocupação reside em conseguir inovações nos produtos ou nos negócios originando nova rede de negócios, por meio de uma inovação break through;
6. estratégia dinâmica, cujas preocupações são aumentar as vantagens competitivas já existentes, crescer da forma conveniente, resistir a

imprevistos para dar continuidade ao sucesso já conseguido, tendo diversos oponentes.

A despeito dessas classificações ou de muitas outras disponíveis na literatura, uma que parece gozar do consenso geral é aquela que classifica as estratégias em três níveis, respeitando a hierarquia na tomada de decisão, que segundo a nomenclatura fornecida por CONTADOR (2008) são:

- a) estratégia corporativa;
- b) estratégia de negocio;
- c) estratégia operacional;

A estratégia corporativa diz respeito a elaboração de estratégia para ser implementada em mais de uma empresa, pertencentes a um mesmo grupo e elas versam basicamente sobre questões como:

- a) definição do conjunto dos negócios da corporação;
- b) definição do relacionamento entre esses negócios;
- c) alocação de recursos a cada negócio;
- d) formas de capitalização (abertura de capital, oferta de ações, outros);
- e) definição da forma de mudar os negócios e seus relacionamentos, como por meio de aquisição ou venda de negócios, aliança estratégica e outros.

A estratégia de negocio é aplicável a somente uma empresa para o posicionamento de um produto em um determinado mercado. Já a estratégia operacional diz respeito aos fatores internos, ou seja, estratégia de um departamento ou área funcional e tem por objetivo implementar a estratégia de negocio da empresa.

### 2.2.3 O problema de estratégia

ZACCARELLI (2002) afirma que o problema de estratégia visa a passagem de uma situação para outra. Uma empresa não está contente com sua situação e deseja passar para uma situação melhor. Nesse processo poderá se deparar com inúmeros problemas que podem dificultar atingir seu objetivo. A grande parte dos problemas que ocorrem em uma empresa são problemas de passagem que não podem ser resolvidos pela lógica.

Para a elaboração de estratégia visando a passagem de uma situação para outra é fundamental entender qual é o problema que se coloca a empresa, o que se almeja como situação ideal, reunir todas as informações disponíveis e decidir. Nesse sentido ZACCARELLI (2002) afirma: “não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como, não existe estratégia errada e sim estratégia que deu errada”.

BARNEY & HESTERLEY (2007) complementam que é difícil prever como a competição em um determinado segmento vai evoluir, não sendo possível saber se a empresa está escolhendo a estratégia certa. A estratégia de uma empresa é quase sempre uma teoria. É uma aposta de como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para obter uma vantagem competitiva.

Afinal, estratégia é um problema de lógica?

CONTADOR (2008) afirma que estratégia:

- a) é um *problema*, uma vez que procura eliminar uma discrepância entre a realidade e uma situação desejada;
- b) é um *problema não-estruturado* devido a impossibilidade de defini-lo perfeitamente, uma vez que as variáveis e a inter-relação entre elas não podem ser determinados com alto nível de certeza. Não existe uma perfeita definição de causa/efeito;
- c) é um *problema dinâmico e com informação incompleta*, onde os agentes atuam de acordo com seus próprios interesses;
- d) é um *problema de incerteza*, com insuficiência de informações e oponentes com reações imprevisíveis;
- e) *não é um problema de lógica* (pessoas de idêntica capacidade chegam a resultados diferentes) e exige, portanto, *decisão* e não *solução*.

ZACCARELLI (2002) considera que os problemas contêm solução lógica ou incertezas e a estratégia está inserida no campo das incertezas, ou seja, quando não se tem todas as informações necessárias para uma ação ser necessário decidir.

Ainda para ZACCARELLI (2002), as decisões, de fato, não são lógicas e dependem do grau de incerteza da situação apresentada e do ponto de vista de cada participante em reação aos riscos. Quando se tem todas as informações em relação ao problema, não há incerteza, ou seja, a decisão é lógica e pessoas diferentes chegam ou podem chegar a uma mesma solução. Apesar da possibilidade de se prever determinada reação do concorrente a uma decisão estratégica da empresa, não se pode prever a intensidade dessa reação. A reação do concorrente pode gerar uma reação da empresa e assim por diante, configurando um jogo, ou seja, um jogo competitivo. Assim, parece ser consenso que, de fato, estratégia não é um problema de lógica.

HAFSI e MARTINET (2008) são ainda mais contundentes afirmando que a estratégia não pode ser tratada de forma apropriada pela ciência, mesmo pela ciência multidisciplinar: “A estratégia, quando reduzida a estudos de dimensões simplificadas, pode ser estudada de maneira científica, mas, ao fazer isso, perde a sua utilidade” (HAFSI e MARTINET, 2008, pg. 1143).

Apresentados todos esses conceitos, pode-se afirmar que os problemas de estratégia empresarial geralmente não são estruturados, dinâmicos, não cooperativos, possuem informação incompleta e são tratados por agentes que atuam de acordo com seus próprios interesses, o que nos leva a concluir que não permitem uma solução lógica.

Segundo CONTADOR (2008), apesar dessa conclusão é possível desenvolver a formulação da estratégia competitiva das empresas, devido ao fato de que, na verdade, somente a decisão sobre a estratégia a ser adotada não é um problema de lógica, mas todo o processo que leva a municiar a alta administração com informações necessárias a tomada de decisão estratégica pode e deve ser revestido de lógica. Além disso, deve-se considerar também a implantação da estratégia da empresa por meio das estratégias de negócios e operacionais, tarefa essa que pode ser executada com boa dose de lógica.

## 2.2.4 Estratégia e vantagem competitiva

A palavra “estratégia” vem do grego “strategos”, que significava “plano de manobra”. O termo utilizado militarmente referia-se ao plano elaborado pelo general cujo objetivo era indicar as manobras que seu exército faria para derrotar o inimigo.

Em 1971, Kenneth Andrews publicou o clássico “The Concept of Corporate Strategy”, no qual definiu estratégia como sendo o planejamento que uma empresa poderia fazer para ampliar suas possibilidades de sucesso. No decorrer dos anos, as empresas perceberam que a elaboração de um plano estratégico já não era suficiente para garantir o sucesso, mas que seria necessário adotar estratégias melhores que as adotadas pelos concorrentes, assim nasceu a expressão “estratégia competitiva”.

Estratégia competitiva são os planos de ação que farão com que a empresa tenha uma vantagem comparativa, em relação aos seus concorrentes, reconhecida pelos clientes e geradora de valor.

Em geral, segundo diversos autores, uma empresa possui vantagem competitiva quando e capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais, ou seja, a empresa é capaz de obter melhor resultado do que as empresa concorrentes e esse resultado possa ser medido através de algum tipo de indicador financeiro.

A vantagem competitiva somente passa a existir quando e percebida pelo cliente, ou seja, quando essa vantagem é direcionada ao cliente.

Segundo ZACCARELLI (2002, pg. 91), para os administradores nos últimos anos “[...] o importante e sair-se bem na comparação com os competidores, não interessa se o valor absoluto for grande ou pequeno”.

ZACCARELLI (2002, pg. 91) afirma ainda:

Para os administradores serem eficazes, vale ser mais potente na vantagem do que no custo/benefício, taxa de retorno de investimento ou análise comparativa de custos. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. [...] e extremamente importante [...] entender a racionalidade das vantagens competitivas, seu valor e seu uso.

Para CONTADOR (2008, pg. 40) vantagem competitiva e “uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior”.

Para PORTER (1989) a vantagem competitiva pode ser obtida por meio das suas três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque) com as quais a empresa deve buscar ser líder de mercado.

Para CONTADOR (2008, pg. 47) “vantagem e qualquer fator ou condição de superioridade da empresa em relação a um concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia”. Afirma ainda que só existe vantagem competitiva nos campos da competição, definido como o “*locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, no qual a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva” (CONTADOR, 2008, pg. 19).

Segundo a Resource Based View (RBV) as vantagens competitivas se localizam nos recursos internos da empresa que devem ser raros, inimitáveis e não

substituíveis. Não se preocupa com o posicionamento da empresa no mercado, defendendo que se a empresa dispuser desses tipos de recursos terá vantagem competitiva sobre as concorrentes.

O Balanced Scorecard (BSC) não define explicitamente vantagem competitiva, mas deixa a entender que ela se localiza nos recursos dos sistemas de informação da empresa, que deve ser utilizado com o objetivo de promover a satisfação do cliente por meio de qualquer característica do produto ou da empresa que possa seduzi-los, como por exemplo, um ou mais dos campos da competição.

ZACCARELLI (2011) sintetiza as definições de vantagem competitiva das diversas correntes de pensamento na classificação que faz sobre estratégia nos seis tipos de preocupações do estrategista:

1) Na estratégia pela preferência do cliente, a vantagem competitiva reside na preferência do cliente que pode ser conseguida pela diferenciação nos produtos e nos serviços prestados.

2) Na estratégia de custos flexíveis e baixos existe a vantagem competitiva de sustentação com preço médio baixo, obtida por meio da diferenciação no processo produtivo ou no produto, para redução do custo e da inflexibilidade.

3) Na estratégia de posicionamento para negociação existe vantagem competitiva de posição nas transações, obtida por meio da diferenciação naquilo que altera o poder de negociação em relação aos fornecedores e clientes.

4) Na estratégia de posicionamento na rede de negocio existe vantagem competitiva de posição e governança na rede de negocio obtida por meio da diferenciação no poder de negociação para ter a melhor posição relativa para acumular vantagens nas negociações e exercer a governança da rede de negócios

5) Na estratégia de inovação a vantagem competitiva reside na inovação radical, sendo esta o próprio fator diferenciador;

6) Na estratégia dinâmica as vantagens competitivas são aquelas já existentes sustentadas pelo aumento e melhoria das diferenciações, já conseguidas.

Para possuir uma vantagem competitiva a empresa deve elaborar uma estratégia competitiva que a leve a ter vantagem em relação aos concorrentes.

### 2.3 Correntes da teoria da competitividade

A gestão da empresa sob os olhos da competitividade nasceu com Porter (1979) que, nos finais dos anos de 1970, apercebeu-se da insuficiência dos conhecimentos construídos na era do planejamento estratégico para explicar fenômenos de substituição de produtos manufaturados norte americanos por asiáticos.

A corrente de pensamento originária de Porter defende que a vantagem competitiva da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado.

Em meados dos anos de 1980 surge a corrente da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*) cujos autores defendem que a vantagem competitiva

provém basicamente dos seus fatores internos (BARNEY, 1991; 2001; PETERAF, 1993; KROGH; ROSS, 1995), em contrapartida à prevalência que Porter atribuía aos fatores externos sobre a competitividade.

Atualmente, essas duas correntes podem ser vistos como complementares: a escolha do mercado mais atraente deve ser feita com base nos preceitos do modelo de *OI*, e a escolha, desenvolvimento e uso de recursos, de capacidades e de competências devem ser feitos com base na *RBV* (HITT *et al.*, 2008, p. 16).

Na década de 1990 surge o *Balanced Scorecard – BSC* (KAPLAN; NORTON, 1996), um sistema de gestão estratégica que pode ser utilizado para formular estratégia se for associado a outro modelo, como o de Porter, por exemplo. Sua maior força, que justifica relacioná-lo neste estudo, está na ênfase que dá ao alinhamento das ações internas da empresa ao objetivo de atrair o cliente, utilizando-se de indicadores. Embora seja um modelo de planejamento estratégico, pode-se tornar um modelo para a competitividade, conforme será visto nesta seção

Na década de 2000, surgiu o modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008), que de certa forma alia as concepções de Porter e da *RBV*, ou seja: alia a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado (posicionamento representado pelos campos da competição) à concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos (denominados armas da competição)

Nesta seção serão tratados os três primeiros citados enquanto que o modelo de campos e armas da competição será tratado na seção seguinte por se constituir num dos principais referenciais teóricos para o desenvolvimento desta dissertação.

### 2.3.1 O pensamento de Michael Porter

Porter (1980) preocupa-se com a decisão estratégica em três níveis hierárquicos: superior, intermediário e inferior. No nível superior, busca localizar o ramo de negócio (Porter chama de indústria) em que a empresa deve atuar. No nível intermediário, busca diferenciar a empresa de seus concorrentes para atrair o interesse dos clientes e; no nível inferior, busca identificar as atividades funcionais que devem ser executadas de forma mais eficaz para acentuar as vantagens competitivas.

Para localizar o negócio em que atuar, utiliza a análise de rentabilidade das diversas indústrias (setores) e as cinco forças que afetam a competição em cada indústria. A análise de rentabilidade, segundo Porter, é um fator significativo, pois diferentes segmentos de negócio apresentam diferentes níveis de rentabilidade.

Para diferenciar a empresa da concorrência, utiliza as três estratégias genéricas, liderança em custo, diferenciação e enfoque e, para acentuar as vantagens competitivas por meio de atividades funcionais, utiliza a análise da cadeia de valores. As decisões estratégicas nesses dois níveis buscam dar um posicionamento estratégico a empresa, cujo objetivo é garantir um lugar único na mente dos consumidores.

Para Porter (1986) conhecer a estrutura da indústria é fundamental para decidir em que negócio atuar, o que significa analisar e entender o ambiente onde a empresa está inserida. Este é o ponto de partida para formular a estratégia competitiva da empresa com o objetivo de buscar uma posição nesse ambiente e se defender das ameaças e influenciá-lo ao seu favor. A estratégia competitiva proposta por Porter baseia-se em dois pilares do que o autor acredita que podem ser modelados pela empresa:

- a) a atratividade da indústria: a rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade;
- b) a posição competitiva relativa dentro da indústria: refletindo uma “batalha interminável entre os concorrentes.”

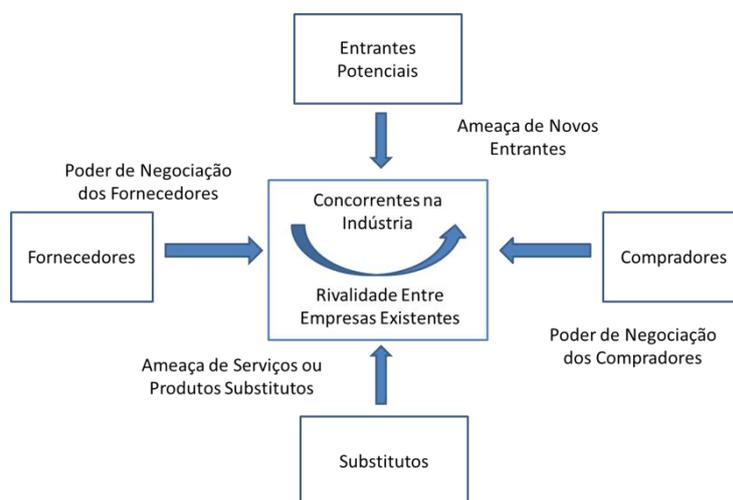
Detalhando o primeiro pilar, Porter (1998, p.4) apresenta as “cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria”

Para entender o ambiente onde a indústria está inserida, Porter (1986) identificou cinco forças básicas, que combinadas representam a estrutura da concorrência existente na indústria. A partir desse modelo a empresa tem condições de identificar seus pontos fortes e suas fraquezas e escolher a melhor estratégia para obter o melhor resultado. Dependendo do segmento de atuação da empresa, a intensidade das forças pode variar.

As cinco forças competitivas da indústria, são:

1. rivalidade entre as empresas existentes: É a concorrência direta de empresas em um mesmo mercado com produtos pouco diferenciados entre si. As empresas concorrem em preço, inovação, marketing e a concorrência agressiva afeta a rentabilidade;
2. ameaça de novos entrantes: entrada de nova empresa no mercado realizando investimentos e trazendo novas capacidades, com o desejo de conquistar uma fatia desse mercado. Como resultado, as empresas participantes verão a sua rentabilidade ser reduzida;
3. poder de negociação dos fornecedores: capacidade de “barganha” dos fornecedores que podem cobrar preços maiores em função de deterem produtos exclusivos ou a existência de poucos fornecedores, ou mesmo recusar-se a fornecer para a empresa;
4. poder de negociação dos clientes: É a capacidade de “barganha” dos compradores que compram em quantidade e exigem preços menores e melhor qualidade, acirrando a concorrência e colocando a empresa sob pressão;
5. ameaças de produtos ou serviços substitutos: capacidade de empresas que podem produzir produtos ou prestar serviços substitutos ou similares que atendam as necessidades dos clientes.
- 6.

Figura 3 - As cinco forças que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: Porter (1998, p.4)

A rentabilidade da indústria é influenciada por estas cinco forças uma vez que elas têm impacto no retorno sobre o investimento, ou seja, os preços, os custos e os investimentos que movimentam a empresa no mercado sofrem influência direta destas forças.

O poder de compradores ou fornecedores, bem como a ameaça de substitutos exercem pressão sobre preços dos produtos e custos das matérias-primas. A entrada de novos empreendimentos podem ter como limitadores investimentos e preços praticados. Afirma PORTER (1998, p. 3) “a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade da indústria”.

Para WRIGHT et al. (2000) a empresa encontra a chave da competição quando consegue desfrutar de uma posição de mercado que lhe permita influenciar as cinco forças a seu favor, beneficiando-se delas ou defendendo-se contra elas.

O segundo pilar da estratégia competitiva é o posicionamento adotado, que determina se a rentabilidade da empresa está acima ou a da média da indústria. PORTER (1998, p. 9) argumenta que a rentabilidade advém de “dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação”, as quais tem sua origem na estrutura industrial e são o resultado de como a empresa consegue lidar com as cinco forças, a vantagem competitiva advém de um desempenho melhor que a concorrência para lidar com estas forças.

O modelo de Porter (1980) aponta três estratégias genéricas que nascem da combinação entre os dois tipos básicos de vantagem competitiva (baixo custo e diferenciação) e o escopo das atividades da empresa: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Entende-se por estratégias genéricas uma tipologia de estratégias com abrangência suficiente para ser aplicável em qualquer empresa, em qualquer tipo de

indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria. Esta visão é partilhada por outros pesquisadores: MILES et al., 1978; PORTER, 1980, 1985; MINTZBERG, 1988. (CARNEIRO et al. 1997).

As três estratégias genéricas propostas por PORTER (1980;1985) são:

Liderança em custo: a essência desta estratégia é conquistar a liderança do mercado através da condição de ser o competidor com o menor custo em sua indústria/setor. Desta forma será um competidor acima da média de sua indústria. As fontes da vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria, podem incluir: economia de escala; tecnologia patenteada; acesso preferencial às matérias-primas, são múltiplas fontes dentro da cadeia de valor; Porter (1998) adverte que a liderança em custo pode ou não acabar com a diferenciação e a empresa deve tomar uma decisão consciente de sacrificar total ou parcialmente a diferenciação para conquistar uma posição favorável em custos;

Diferenciação: a essência desta estratégia é que a empresa seja única em sua indústria diferenciando-se em pontos valorizados pelos clientes na satisfação de suas necessidades. Esta condição permite a obtenção da preferência do consumidor que se predispõe a pagar um preço-prêmio por tal distinção. Porter (1998, p. 12) ressalta que “uma empresa pode obter e sustentar uma diferenciação” tornando-se “um competidor acima da média em sua indústria se o seu preço-prêmio for superior aos custos extras que ela fica sujeita por ser única”; Os meios de diferenciação variam conforme a estrutura da indústria, podem estar relacionados ao próprio produto ou serviço; ao marketing; ao sistema de distribuição; suas fontes não são bem claras e são quase sempre dispendiosas admite PORTER (1998, p. 12 e p. 111).

O autor destaca que as fontes de obtenção da diferenciação são amplas, podendo estar em qualquer parte da cadeia de valor, mas, paradoxalmente, as empresas tenham uma visão limitada e restrita ao marketing ou produto físico. O autor chega a afirmar que “as empresas são diferentes, mas não diferenciadas, porque buscam formas de singularidade que os compradores não valorizam”.

Enfoque: a essência desta estratégia é está baseada na escolha de um ambiente competitivo que Porter (1980) denomina como estreito dentro de uma indústria. A empresa elege um segmento (pode ser um grupo de segmentos), exclui os demais e busca adaptar sua estratégia para atendê-los. A estratégia de enfoque pode ser subdividida em:

enfoque no custo: a empresa procura uma vantagem competitiva em custo em seu segmento-alvo;

enfoque na diferenciação: a empresa busca diferenciar-se em seu segmento-alvo.

PORTER (1998, p. 13) distingue os dois tipos de enfoque argumentando que o enfoque em diferenciação busca necessidades especiais dos compradores em segmentos-alvo e o enfoque em custo explora particularidades no comportamento dos custos em alguns segmentos.

A Figura 04 apresenta um esquema sintético destas estratégias genéricas que devem conduzir a caminhos diversos na busca da vantagem competitiva, segundo seu idealizador, de acordo com o escopo competitivo escolhido.

Figura 4 - Três estratégias genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1 - Liderança de Custo	2 - Diferenciação
	Alvo Estreito	3A - Enfoque no Custo	3B - Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1998, p.10)

PORTER (1998, p. 14-15) adverte que a empresa deve fazer uma escolha entre a estratégia genérica mais adequada para sua organização, desaconselhando o que chama de “meio-termo”. Argumenta que ficar no “meio-termo” é uma relutância da empresa em fazer escolhas sobre como irá competir. Para o autor, ficar no “meio-termo” só trará lucros atrativos se a indústria for altamente favorável ou se a empresa “tiver a sorte de ter concorrentes que também estejam no meio-termo”. Ficar no “meio-termo” é desejar obter vantagem competitiva por todos os meios, corre-se assim o risco de não obter nenhuma, já que as ações tendem a ser inconsistentes (PORTER, 1998, p.14).

A sustentabilidade de uma estratégia genérica está diretamente ligada às barreiras que a empresa consegue criar para impedir que sua estratégia seja imitada. Porter (1998) admite que as barreiras criadas nunca são intransponíveis, “geralmente se faz necessário que a empresa ofereça um alvo móvel aos seus concorrentes através de investimentos para melhorar continuamente sua posição”.

“O caráter exógeno e determinante das forças externas em relação à dinâmica interna da firma transforma a estratégia em um esforço contínuo de adaptação *ex post*, uma série de conformações sucessivas a forças externas incontroláveis”. (VASCONCELOS E CYRINO 2000, p. 20)

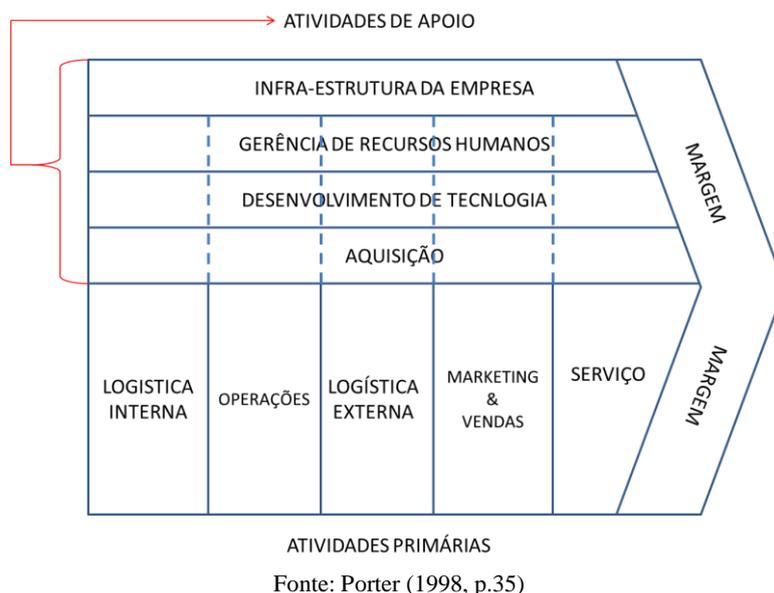
Após marcar o meio acadêmico e empresarial com suas estratégias genéricas, Porter (1998) evolui sua pesquisa visando integrar a formulação e a implementação de uma estratégia apresentando o conceito de cadeia de valor como uma metodologia para criar e sustentar uma vantagem competitiva.

A cadeia de valor torna-se um instrumento básico para auxiliar de forma sistemática o exame de todas as atividades realizadas pela empresa, e como estas mesmas atividades se relacionam, com a finalidade de analisar as fontes de vantagem competitiva.

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, produção, no marketing, na entrega e no suporte do produto” (PORTER, 1998, p. 31).

A Figura 5 ilustra a cadeia de valor idealizada por Porter para obtenção da vantagem competitiva.

Figura 5 - Cadeia de Valores Genérica



As estratégias genéricas e os conceitos de vantagem competitiva e cadeia de valor disseminados por Porter, ganharam repercussão no ambiente acadêmico e de gestão, mas também são passíveis de críticas.

CARNEIRO et al. (1997) relatam que uma das críticas mais comuns ao pensamento de Porter trata-se de uma “questão semântica do “como” versus “onde”. A estratégia de liderança em custo e diferenciação estariam ligadas ao “como” competir na visão de Mintzberg 1988; Faulkner e Bownman, 1992. A estratégia de enfoque estaria centrada em “onde” competir.

### 2.3.2 O pensamento da resource based view - rbv

Durante a década de 1980, pensava-se que o sucesso das empresas vinha do seu adequado posicionamento no ambiente externo ou estrutura da indústria. Segundo Porter a influência dos recursos e das competências da empresa na escolha da estratégia passaram a ser praticamente desprezadas.

No final da década de 1980, através dos estudos de Hansen e Wernerfelt (1989), Barney (1991) e Rumelt (1991), foi demonstrado que a influência das características intrínsecas da empresa sobre a sua rentabilidade são mais influentes do que a influência do setor ao qual pertencem. Estes estudos trouxeram contribuições sobre as características dos recursos que se transformam em uma vantagem competitiva sustentável, dando origem a corrente do pensamento chamada de RBV (*Resource Based View*) ou VBR (Visão Baseada em Recursos).

O modelo RBV - do inglês Resource Based View, apresenta uma abordagem da vantagem competitiva diferente da visão determinista inspirada na indústria. A teoria

dos recursos explica a vantagem competitiva por fatores internos ligados à firma, em contraposição aos fatores externos, em particular, do pensamento de Porter.

A escola RBV enfoca a vantagem competitiva decorrente da gestão dos recursos e capacidades internas da firma, classificando a empresa como um conjunto de recursos e capacidades que a diferencia das demais concorrentes (BARNEY; CLARK, 2007).

Os recursos são ativos que a empresa controla e podem ser usados para criar e implementar estratégias e se classificam em tangíveis e intangíveis.

Os recursos tangíveis podem ser classificados em quatro categorias:

- 1) recursos financeiros, como a capacidade da empresa obter capital financeiro;
- 2) recursos organizacionais, como sistemas de gestão;
- 3) recursos físicos, como equipamentos para a empresa; e
- 4) recursos tecnológicos como patentes e marcas registradas

Segundo Barney (1991), o comportamento estratégico da empresa no RBV é baseado na seleção, obtenção, disposição de recursos e no desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação, que resultam em vantagem competitiva e diferenciação de seus concorrentes.

Para Hitt et. al. (2008), a RBV sugere que a formulação da estratégia competitiva seja realizada de dentro para fora, identificando-se os recursos e capacitações que a empresa possui e que possam gerar vantagem competitiva para a partir disto, localizar uma indústria (setor) atrativa para atuação e selecionar a estratégia que permita utilizar melhor os seus recursos e capacitações em relação às oportunidades no ambiente externo.

Visitando os principais autores desta corrente, PENROSE (1959) conceitua “firma” num âmbito mais amplo que uma unidade administrativa, a “firma” é tratada como uma “coleção de recursos produtivos” disponíveis, os quais apresentam usos diversos ao longo do tempo em função das decisões gerenciais. Tal “coleção” é composta por recursos físicos e humanos que impactam e contribuem para o processo produtivo:

- Recursos físicos: englobam os ativos tangíveis como matéria-prima, equipamentos, plantas, recursos naturais, localização;
- Recursos humanos: abrangem ativos intangíveis como competências, habilidades gerenciais, conhecimentos, cultura organizacional, reputação, imagem da marca;

Uma empresa torna-se única em função da forma como lida com seus recursos e dos serviços disponibilizados com base nestes recursos, a competitividade entre as firmas é razão direta da heterogeneidade dos seus recursos (PENROSE, 1959).

Penrose (1959, p. 75) ressalta que “não apenas cada recurso é único, mas muito de seus serviços são únicos no sentido que o mesmo serviço não é repetível”.

Para Penrose (1959), de acordo com o conhecimento as possibilidades de uso dos serviços sofrem variações:

“Uma ideia produzida, uma tomada de decisão, uma importante injustiça cometida contra o empregado, cada qual é uma

operação de valor único na organização da produção, serviços desempenhados que não podem ser repetidos”. (PENROSE, 1959, p. 75)

Para Wernerfelt (1984), são considerados recursos da organização qualquer de seus atributos que possam ser classificados como pontos fortes ou fracos. A estratégia tem como base o equacionamento das forças e fraquezas da empresa, em contraponto aos modelos que trabalham com a relação produto-mercado. A escola RBV, na ótica deste autor, permite:

- o desenvolvimento de ferramentas econômicas para análise dos recursos da empresa;
- a correlação entre os recursos, a lucratividade e o posicionamento estratégico.

Wernerfelt (1984) aproxima-se de Porter (1980; 1985) quando correlaciona lucratividade, recursos e posicionamento estratégico. Cunha o termo “barreira do recurso” para explicar que o poder de negociação com fornecedores e compradores, as ameaças de possíveis recursos substitutos presentes no mercado impactam nos retornos gerados pelos recursos da firma. A empresa que domina determinado recurso, tem a vantagem de movimentar-se primeiro, interferindo nos custos e receitas dos concorrentes que venham a seguir. Tal proposição sugere uma similaridade às “barreiras de entrada” do pensamento de Porter.

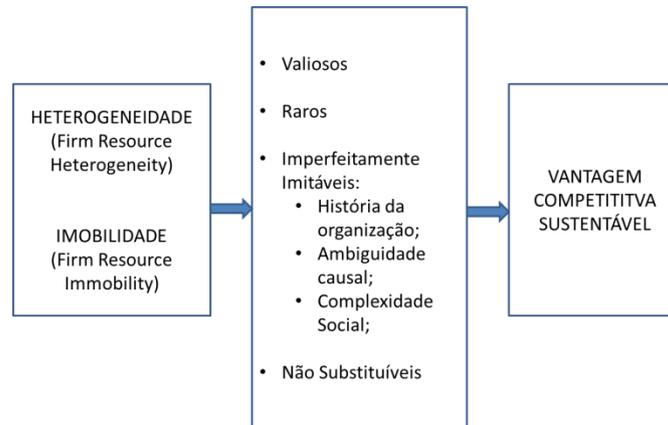
Barney (1991) argumenta que recursos compreendem um conjunto de ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos da empresa, porém, nem todos os recursos são capazes de gerar vantagem competitiva. Somente os recursos que entreguem valor superior aos clientes são passíveis de gerar vantagem competitiva, tornando-se assim valiosos, mas é necessário que os concorrentes não tenham tais recursos ou que seja muito custoso imitá-los, tais recursos são considerados estratégicos.

Barney (1991, p. 103, 107, 111) destaca algumas premissas do VBR para obtenção e sustentação da vantagem competitiva:

- **Heterogeneidade**, a qual pode ser entendida como a posse de recursos heterogêneos, diferenciados, de modo que os concorrentes não possam facilmente obter, em oposição a recursos homogêneos, os quais são facilmente imitáveis e comercializáveis;
- **Imobilidade dos recursos**, em que os recursos possuídos pelas empresas não devem ser facilmente móveis, pois uma vez que sejam, todos poderão ter acesso, não configurando um recurso único, idiossincrático.

A Figura 6 apresenta a relação que Barney (1991, p. 112) estabelece entre heterogeneidade, imobilidade, recursos e vantagem competitiva sustentável.

Figura 6 - A relação entre heterogeneidade, imobilidade, recursos e vantagem competitiva sustentável



Fonte: Barney (1991, p. 112)

Para avaliar o potencial de competitividade dos recursos e capacidades da firma, Barney (1991) desenvolveu o Modelo VRIN como uma ferramenta composta por quatro atributos essenciais que determinam se um recurso pode ser fonte de vantagem competitiva. Para tal, os recursos devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. O Modelo VRIN evoluiu para o Modelo VRIO com os estudos de Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2011).

Para o Modelo VRIO, são quatro as questões que devem ser formuladas para avaliação do potencial competitivo dos recursos ou capacidades em gerar vantagem competitiva sustentável:

- **Valor:** o recurso permite a exploração de uma oportunidade ou neutraliza uma ameaça do ambiente?
- **Raridade:** o recurso é controlado atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?
- **Imitabilidade:** as empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- **Organização:** as políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Para suportar a análise dos gerentes sobre as implicações no desempenho da empresa decorrentes dos critérios do modelo VRIO, Hitt, Ireland e Hoskison (2008) desenvolveram uma visão comparativa das capacidades versus recursos para análise da vantagem competitiva, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Capacidade versus recursos para análise da vantagem competitiva

Um recurso ou capacidade				Consequência Competitiva?	Implicações no Desempenho
É valioso?	É raro?	É difícil de imitar?	É insubstituível?		
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	Desvantagem Competitiva	Retorno Abaixo da Média
SIM	NÃO	NÃO	SIM/NÃO	Paridade Competitiva	Retorno Médio
SIM	SIM	NÃO	SIM/NÃO	Vantagem Competitiva Temporária	Retornos de Médio a Acima
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos Acima da Média

Fonte: Hitt, Ireland, Hoskison (2008)

Estratégias fundamentadas na gestão dos recursos e capacidades da empresa, segundo Barney (1991), podem levá-la à criação de valor para os clientes e os acionistas, à obtenção de vantagem competitiva sustentável e à conquista de desempenho superior aos dos concorrentes em termos de lucratividade.

### 2.3.3 O modelo bsc - balanced scorecard

O Balanced Scorecard, segundo Kaplan e Norton (1997), é um instrumento gerencial que avalia os resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, preservando as medidas financeiras e focando em outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem. As ações gerenciais são acompanhadas pelos relatórios financeiros, orientados para o alcance de metas em relação a clientes, processos internos, inovações, funcionários e sistemas.

Em outras palavras, o BSC traduz a missão, visão e estratégia da empresa em objetivos, ações e medidas de curto, médio e longo prazo organizado em quatro perspectivas de desempenho: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O BSC foi concebido para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional adequado ao novo contexto mundial, em que os ativos intangíveis se tornaram tão ou mais importantes que os tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1996), evoluindo para um sistema de gestão estratégica.

Originalmente, não é um modelo de competitividade, tendo sido desenvolvido mais como uma ferramenta para o planejamento estratégico de empresa. Contudo, pode

tornar-se um modelo de competitividade se, ao se identificar os fatores de atratividade dos clientes, considerar também a concorrência, além do mercado e da própria empresa.

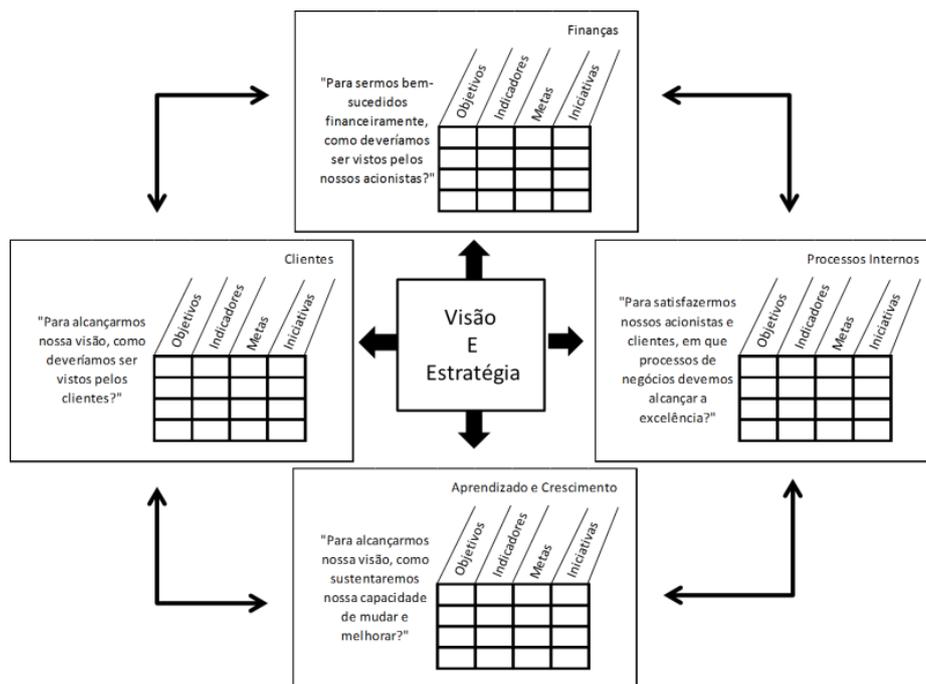
Para Kaplan e Norton (1996) os modelos de avaliação existentes à época estavam obsoletos e tinham como foco apenas indicadores contábeis e financeiros, os quais ainda enfrentavam a limitação de refletir o desempenho passado da empresa, sem a possibilidade de avaliar a trajetória e mudar os rumos da organização contribuindo para o seu direcionamento futuro.

É assim que surge o BSC, um painel de controle balanceado concebido por Kaplan e Norton (1996) com o objetivo estabelecer um modelo de medição de desempenho que concilie medidas financeiras e não financeiras. O desempenho passa a ser mensurado sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Esta ferramenta gerencial possibilita a obtenção do alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviço (marketing, recursos humanos e tecnologia da informação), equipes e pessoas com a estratégia organizacional, segundo seus autores.

Enquanto o modelo de Porter e o modelo RBV tem como objetivo a formulação da estratégia, o BSC atua como ferramenta de apoio para sua implementação e alimentação, seus principais objetivos são assim descritos por Kaplan e Norton (1996) são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (1996) o modelo BSC “fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais” através de quatro perspectivas mencionadas acima e ilustradas na Figura 07.

Figura 7 - Perspectivas BSC para tradução da estratégia



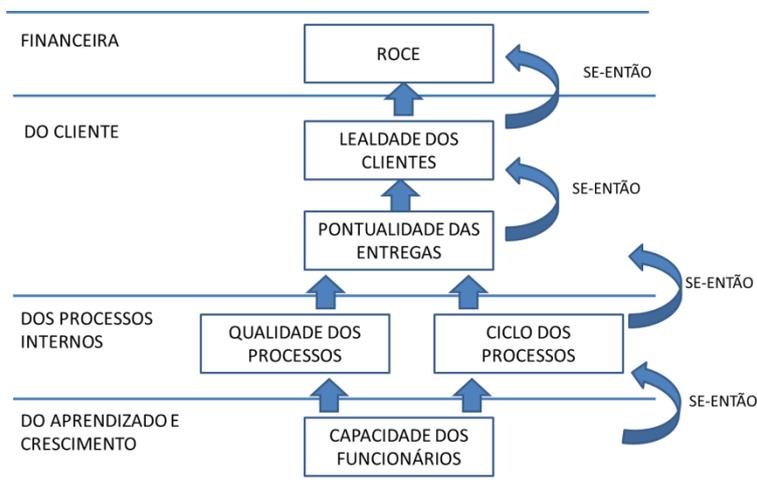
Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Pietro et al. (2006, p.83) descreve assim as quatro perspectivas do BSC propostas por Kaplan e Norton (1996):

- **perspectiva financeira:** Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. Segundo Kaplan e Norton (1996), nesta perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos;
- **perspectiva do cliente:** Pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade;
- **perspectiva dos processos internos:** Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas;
- **perspectiva do aprendizado e crescimento:** Empresas com condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa. Visto de maneira integrada, o balanced scorecard traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro).

Segundo Kaplan e Norton (1996) a conexão ou casualidade podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”, conforme ilustrado logicamente na Figura 08.

Figura 8 - Relação Lógica - Cadeia “causa-efeito” nas perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1996).

#### 2.3.4 O modelo bsc em ambiente competitivo

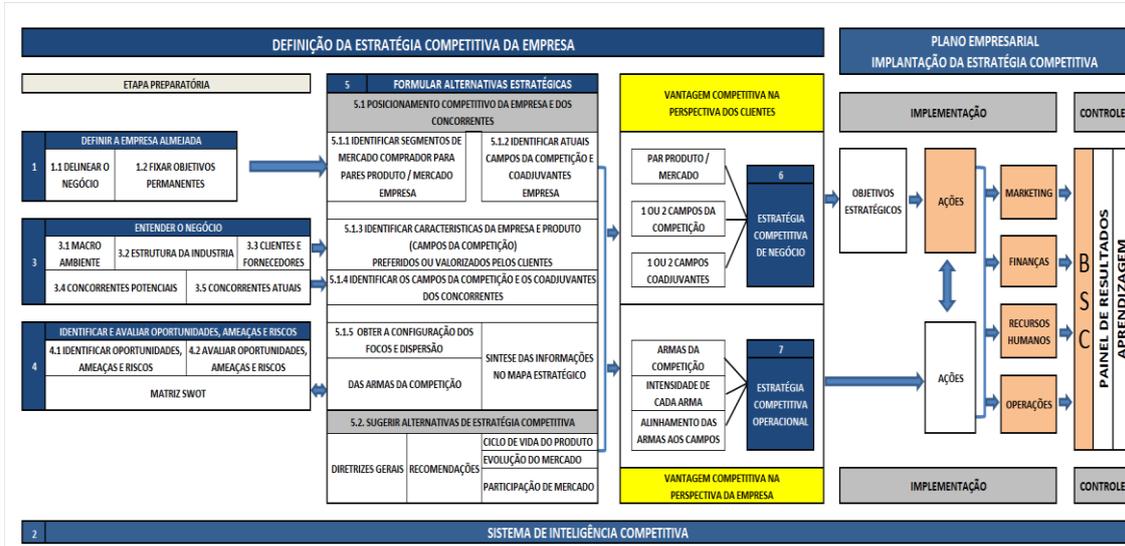
Macriani (2015) traz uma nova percepção à constatação que o BSC originalmente, não é um modelo de competitividade por não considerar importantes atores como o mercado e a concorrência, além da empresa e cliente, conforme citado em 2.3.3. Para a pesquisadora, o BSC pode se tornar um modelo de competitividade quando aliado ao modelo Contador (2008):

“O modelo CAC supera a dicotomia das duas principais escolas da Teoria da Competitividade (Porter e RBV) dando igual importância aos ambientes externos e internos” (MACRIANI, 2015, p. 129)

“O modelo CAC se sobrepõe ao BSC por gerar estratégia competitiva de negócio e por alinhar de forma automática e menos complexa a estratégia operacional. No entanto o BSC pode apoiar o CAC nas ações necessárias para potencializar as armas da competição, acompanhando os indicadores específicos destas armas”. (MACRIANI, 2015, p.132)

Macriani (2015) propõe um modelo híbrido de formulação de estratégia competitiva para pequenas empresas utilizando o modelo CAC para geração da estratégia competitiva de negócio e o BSC para implantação da estratégia competitiva operacional, conforme Figura 09.

Figura 9 - Modelo híbrido FGA/CAC



Fonte: Macriani (2015)

Cabe aqui destacar que o modelo CAC proporciona o alinhamento automático da estratégia de negócio com a estratégia operacional. O BSC transcende neste modelo híbrido a sua condição primária, que é o alinhamento estratégico, ganha protagonismo sua contribuição em potencializar as armas da competição, proporcionando o acompanhamento das mesmas através de indicadores e metas.

Compreende-se que as desvantagens do BSC em relação a um ambiente competitivo podem ser suprimidas pelo modelo de Campos e Armas da Competição.

Em seu estudo, Macriani (2015) recorre à perspectiva de redes e campos para destacar que a estratégia das organizações sofre influência de vários atores, entre eles concorrentes, clientes, fornecedores, colaboradores, recursos e competências, leis e estado. A autora recorre à Sacomano Neto e Truzzi (2007) para lembrar que a empresa não está “atomizada” em sua relação com as diversas forças presentes na “arena econômica”.

## 2.4 Alinhamento de estratégias

As empresas devem compreender, não apenas alguns, mas sim os principais elementos da sua estratégia, dominando muitos deles. Deve alinhar cuidadosamente esses elementos para maximizar a sua complementaridade com outro elemento ou com o ambiente. Deve enfatizar os elementos mais críticos para o tema estratégico do negócio (FUCHS *et al.*, 2000).

Apesar de existir um vasto número de estudos sobre o tema de alinhamento estratégico, o tema alinhamento de estratégias não apresenta a mesma condição, sendo

pouco abordado na academia. De fato, existem muitos conceitos que formam o conceito amplo do tema alinhamento estratégico. Um desses conceitos é o dado pela expressão alinhamento de estratégias (*Strategy Alignment*) (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Segundo o estudo realizado por Sátyro, Contador e Ferreira (2014), intitulado: *Afinal, o que é alinhamento estratégico?*, alguns autores confundem o termo alinhamento de estratégia (*Strategy Alignment*) com o Alinhamento Estratégico (*Strategic Alignment*), tornando-se freqüente a utilização de ambas as expressões como sinônimos, até mesmo dentro de um mesmo artigo, sem o devido cuidado de defini-las. Outro fator importante que pode agravar essa dificuldade é que, desde 1993, foram identificados inúmeros trabalhos abordando os termos de alinhamento de estratégia e alinhamento estratégico da tecnologia da informação.

O termo alinhamento tem sua origem nas ciências naturais, inicialmente utilizado na astronomia, referia-se ao alinhamento planetário; na ecologia, referia-se ao alinhamento das espécies ao meio. Já nos estudos organizacionais, é apresentado em postulados de algumas escolas teórico-estratégicas, como as da abordagem contingencial e da ecologia organizacional, que o abordam como o ajuste necessário entre o ambiente, estratégia e os recursos (MINTZBERG *et. al*, 2000; HANNAN, FREEMAN, 1977). Quando descrito em estudos de estratégia, o termo é utilizado como forma de descrição de agrupamento, coesão, ajuste e congruência, entre diferentes dimensões (GALBRAITH, KAZANJIAN, 1986); (MILES, SNOW, 1978).

O alinhamento deve ser priorizado nas decisões contidas no contexto de gestão estratégica, pois não adianta uma empresa desprender grande esforço coletivo se não existir uma orientação bem definida que mostre às pessoas e às diferentes áreas o caminho para onde a organização deverá caminhar (MOREIRA e MUNCK, 2010).

Venkatraman e Calillus (1984) retratam que o ajuste deve ser o conceito central no gerenciamento estratégico, de acordo com a seguinte classificação: Escola de Formulação da Estratégia – alinhamento da estratégia ao ambiente; Escola de Implementação da Estratégia – ajuste dos mecanismos administrativos e organizacionais alinhados à estratégia; Escola da Integração Formulação e Implementação – gerenciamento estratégico envolvendo a formulação e implementação, abrangendo as decisões organizacionais e ambientais; Escola de Redes de Negócios – análise da estratégia a nível coletivo, com base na interdependência das estratégias das várias organizações; Escola de Escolhas Estratégicas – moderação da visão determinística para as decisões dos mecanismos da organização; e Escola Abrangente da Gestalt – realce da interdependência e a interação no ambiente organizacional e a estrutura para a sobrevivência da empresa.

#### 2.4.1 Alinhamento estratégico

A palavra alinhar pode apresentar diferentes significados. Dependendo do contexto, pode indicar movimento de compor adequadamente partes envolvidas, como o

alinhamento de soldados e armas para otimizar a capacidade de combate. Pode indicar a integração de áreas administrativas de produção, vendas e compras, em busca de otimizar a capacidade competitiva do negócio. Pode indicar a disposição de processos e postos de trabalho para melhorar a eficácia. É possível indicar diversas situações, como a relativa ao efeito de expansão da competitividade, ocasionada por alterações motivadas por uma estratégia competitiva (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

O processo de alinhamento, que pode ser definido como um movimento de organização e articulação entre configurações de instâncias e/ou comportamento de entidades com o propósito de ganhos de eficácia e eficiência pelo conjunto, suportado pela integração/ compatibilização de visões e ações, não pode ser considerado autogerado ou de natureza espontânea. Para que efetivamente se constitua, o alinhamento demanda uma compreensão de perspectiva de conjunto em relação a objetivos comuns (embora não se afaste o potencial de conflitos e interesses divergentes) (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 181).

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) relatam que o conceito de alinhamento ou ajuste tem sua origem nas ciências naturais, no modelo ecológico, na teoria da contingência e em outras disciplinas (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; POWELL, 1992; SEMLER, 1997; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). Na área da estratégia, o alinhamento é um requisito para os processos de formulação e de implementação da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 2001; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). A formulação se refere ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo (EISENHARDT, 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Na implementação é realizada a integração entre vários elementos, como: o alinhamento da estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas.

Venkatraman e Camillus (1984) descrevem que existem diferentes perspectivas do conceito de alinhamento, dependendo da escola de pensamento que o emprega. Devido à complexidade, é estudado segundo constructos distintos, em que o alinhamento externo é entendido pela formulação da estratégia, o interno como a implementação da estratégia e o integrado, conciliando o interno e o externo; entretanto, há também as classificações quanto ao conteúdo (que trata dos elementos que devem ser alinhados à estratégia) e quanto ao processo, que descreve a forma de realização do alinhamento (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

O alinhamento estratégico é visto tanto como um processo quanto um resultado, em busca do ajustar dinâmico da organização ao seu ambiente externo e aos recursos internos (MILES e SNOW, 1984; *apud* PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009, p. 319).

O assunto alinhamento ganhou presença freqüente na literatura ao fim do século XX, mas a contribuição de dois grandes pioneiros, H. Ford e A. Chandler, pode ser percebida desde os primórdios, ao longo do desenvolvimento da ciência da administração. Ford não foi um teorizador, mas contribuiu diretamente pela aplicação prática de uma idéia revolucionária, integrando operações física, lógica e espacialmente em uma idéia revolucionária de utilização de uma linha de montagem em 1926, levando a produção de uma condição que não tinha alinhamento para outra que requeria um pleno alinhamento (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Com o crescimento industrial, ocorrido principalmente nas indústrias norte-americanas, as empresas passaram a publicar as suas histórias com o objetivo de divulgar o seu trabalho e seu crescimento ao longo dos tempos, o que resultou em uma importante fonte de dados para pesquisas. Em 1959, Alfred Dupont Chandler Junior publicou seu artigo na revista *Business History Review*, com o título: “Os primórdios da grande empresa na indústria norte-americana”. Nesse estudo, Chandler analisou as 50 maiores empresas industriais do país, desde o ano de 1909. Em 1962, Chandler publicou seu livro, intitulado de *Strategy and Structure*, no qual elabora um estudo da história empresarial, analisando as mudanças que levaram quatro grandes organizações norte-americanas a utilizar a estrutura descentralizada multidivisional. As empresas estudadas foram a Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears e a Roebuck. Esse livro consagrou a expressão “a estrutura segue a estratégia”. O livro é reconhecido pela data de 1966, mas a sua publicação original data de 1962 (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Apesar de não ter utilizado a expressão alinhamento estratégico, é consenso entre os pesquisadores que o seu estudo sobre a relação entre a estrutura e a estratégia é o pioneiro nesse campo, assumindo reconhecida importância entre os pesquisadores. Alguns pesquisadores discordam dessa conclusão e outros dão diferentes significados para a expressão alinhamento estratégico, mas o ponto importante dessa história foi que Chandler iniciou os estudos sobre os conceitos de alinhamento estratégico, defendendo que a estrutura e a estratégia precisam estar alinhados para que uma organização possa

agir sinergicamente em busca de seus objetivos. As pesquisas conduzidas por Chandler constaram que as empresas que não tinham este tipo de alinhamento apresentaram um desempenho inferior ao das empresas que eram alinhadas (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Para entender mais precisamente o conceito primário de alinhamento estratégico desenvolvido por Chandler, é necessário ter conhecimento das definições que utilizava para estratégia e para estrutura. Muitos acham que, para Chandler, a estrutura tinha o significado de estrutura organizacional, mas tomando conhecimento da definição dada pelo autor, é possível verificar que o significado dado para essa expressão era bem mais amplo (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014). A definição de estratégia pode ser analisada no capítulo de estratégia competitiva. Analisando a definição dada para estrutura, torna-se mais claro o entendimento da ligação feita pela expressão utilizada pelo autor com a expressão utilizada atualmente, como alinhamento estratégico:

A estrutura pode ser definida como o desenho da organização por meio do qual a empresa é administrada. Este desenho que pode ser definido formalmente ou informalmente, tendo dois aspectos. Primeiro, ele inclui as linhas de autoridade e comunicação entre diferentes órgãos administrativos e administradores e, segundo, a informação e dados que fluem através destas linhas de comunicação e autoridade. Essas linhas e esses dados são essenciais para assegurar a efetiva coordenação, avaliação e planejamento tão necessários para conduzir a organização aos seus objetivos básicos e políticas e para entrelaçar os recursos totais da empresa. Estes recursos incluem capital financeiro; equipamentos físicos, como: plantas, equipamentos, escritórios, depósitos e outras facilidades de marketing e compras, fontes de matéria prima, laboratórios de pesquisa e engenharia; e, mais importante de tudo, as habilidades técnicas, de marketing e administrativas de seu pessoal (CHANDLER, 1966, p. 14).

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) descrevem em seu estudo que devido aos pesquisadores tratarem o tema de forma diversificada, torna-se difícil o estabelecimento de um conceito sobre alinhamento estratégico. Podemos citar a visão de Lorsch e Allen (1973), que afirmam ser necessário um alinhamento do sistema de controle da organização para que haja um alinhamento entre o sistema de controle e a estratégia da

empresa. Ford e Slocum (1977) fazem uma ligação entre a estrutura e a incerteza do ambiente. Hall e Saias (1980) defendem que a estratégia é que deve seguir a estrutura, contrariando totalmente a afirmação feita por Chandler. Jemison (1981) relata que o processo de alinhamento é baseado em duas funções: uma, que combina as competências da organização com as demandas do ambiente; outra, que concilia a estrutura e os processos internos. Venkatraman (1993) descreve o alinhamento como a relação entre os componentes internos e externos à organização. Youndt, Snell, Dean e Lepak (1996) descrevem o alinhamento com base na hierarquia, tendo como base a corporação, negócios e função. Kathuria e Davis (2001) tratam o alinhamento pelas tarefas, políticas e práticas organizacionais. Mintzberg e Lampel (2010) defendem uma administração sábia na tratativa sobre o alinhamento.

Outros estudos foram sendo desenvolvidos ao longo dos anos, como o estudo de Habib e Victor (1991) que estudaram 144 empresas americanas e constataram que as empresas apresentam estruturas compatíveis com suas estratégias. Também o trabalho de Motta (1997) que define as diversas dimensões da organização, ficando implícito que a definição da dimensão estratégica precede as dimensões: estrutural, tecnológica, humana, cultural e política (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

O conceito primário de alinhamento estratégico (Strategic Alignment) é oriundo do consagrado trabalho de Chandler (1966), mas sete expressões, são comumente encontradas em trabalhos acadêmicos, podendo integrar um conceito ampliado e abrangente do que é esse tema, resultando em uma taxonomia: alinhamento da estrutura (*structure alignment*), contingência estratégica (*strategic contingency*), coalinhamento estratégico (*strategic coalignment*), ajuste estratégico (*strategic fit*), consistência estratégica (*strategic consistency*), modelo de congruência (*congruence model*) e alinhamento de estratégias (*strategy alignment*), assim pode-se classificar o alinhamento estratégico em sete tipos (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014):

#### 2.4.2 Alinhamento estratégico x alinhamento de estratégias

Existe uma confusão entre as várias expressões utilizadas para tratar do tema de alinhamento estratégico (*strategic alignment*) que, potencializada pela falta de uma base teórica consistente sobre o tema, tem resultado em estudos muitas vezes conflitantes e com pouca consistência prática (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

O alinhamento estratégico (*strategic alignment*) é um conceito ampliado e abrangente. Para melhor entendê-lo, os inúmeros autores utilizam vários termos para identificar conceitos que podem integrar o conceito (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) afirmam que o alinhamento estratégico é tanto um processo como um resultado, uma dinâmica que procura ajustar a organização ao meio externo em relação ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação da estratégia (alinhamento externo) e ao meio interno, buscando um todo coeso entre a estratégia, os recursos e os processos gerenciais (alinhamento interno).

O termo alinhamento de estratégias (*strategy alignment*) é considerado um desses diversos termos que integram o termo ampliado de alinhamento estratégico (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

O conceito de alinhamento de estratégias (*strategy alignment*) é um ponto importante, mas seu conceito ainda é muito pouco abordado, entendendo-se que é um conceito diferente do alinhamento estratégico e necessita ser melhor estudado. A relevância desse tema é muito clara, pois as várias estratégias adotadas pela empresa necessitam ser alinhadas (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014), sendo que não adianta uma empresa desprender grande esforço coletivo se não existir uma orientação bem definida que mostre às pessoas e às diferentes áreas o caminho para onde a organização deverá caminhar (MOREIRA e MUNCK, 2010).

Alguns autores confundem os conceitos de alinhamento de estratégia (*strategy alignment*) e alinhamento estratégico (*strategic alignment*), utilizando essas expressões como sinônimos dentro de um mesmo artigo, sem definirem claramente o que representam (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) descrevem que o alinhamento de estratégias refere-se ao alinhamento das estratégias de vários níveis adotadas pela empresa, e afirmam que esse conceito é diferente do conceito de alinhamento estratégico. É usual na academia classificar as estratégias em três níveis: a estratégia corporativa, a estratégia de negócio e as estratégias funcionais ou operacionais (CONTADOR, 2008). Em alguns estudos, essas estratégias podem ser denominadas de: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional (WHEELWRIGHT, 1984). Também é possível realizar o alinhamento externo, por meio da formulação de uma estratégia que

ajuste a organização a seu mercado de atuação e o alinhamento interno, que busca alinhar a estratégia formulada com os recursos e processos internos da empresa (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

#### 2.4.3 Modelos de alinhamento

Um modelo de alinhamento tem o objetivo de assegurar que as atividades necessárias ao processo de transformação da estratégia sejam ordenadas de forma lógica e integrada, evitando a perda da flexibilidade e atuando para que as mudanças estratégicas possam ser incorporadas (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) realizaram em seu estudo um comparativo entre os modelos de alinhamento estratégico encontrados na literatura, como: o modelo de Hambrick e Cannella (1989), Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992), *Organizational Fitness Profiling* (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000) e Labovitz e Rosansky (1997). Nesse estudo também são relacionados o modelo de Fuchs, Mifflin, Miller e Whitney (2000) e o modelo de CAC (CONTADOR, 2008).

O modelo de Hambrick e Cannella (1989) descreve o alinhamento como um processo gerencial a ser conduzido pelo estrategista. É baseado em um processo de negociação da estratégia, interna e externamente à empresa, buscando eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer a respeito da importância da estratégia. O modelo envolve três etapas: a preparação do terreno, o tratamento das influências relevantes para a implementação e o convencimento a respeito da estratégia (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

O modelo do Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992) tem como base a definição ou revisão da estratégia da empresa, devendo considerar os fatores críticos de sucesso para atuação no segmento de negócios no qual a empresa atua. O modelo considera a estratégia já formulada, que será desdobrada em um *scorecard* integrando as medidas de desempenho financeiro, medidas relacionadas às perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. O controle da estratégia é efetuado pela definição de medidas de desempenho equilibradas, indicadores de tendência (*leading*) e de resultado (*lagging*), financeiras e não financeiras, que permitem acompanhar o desempenho dos negócios no curto e no longo prazo (PRIETO, CARVALHO E FISCHMANN, 2009).

O modelo de Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) é o *Organizational Fitness Profiling* (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000). Esse modelo consiste em uma ferramenta que inicialmente era denominada *Strategic Human Resource Management* (SHRM). O modelo consiste em um diagnóstico de ajuste organizacional que visa à identificação de barreiras ao alinhamento, que deve ser seguido para a elaboração de um plano para a eliminação das deficiências encontradas. Nesse modelo há quatro questões-chave que orientam o diagnóstico: quais as deficiências nas capacidades que podem afetar a performance financeira, satisfação dos clientes e dos empregados; a satisfação

dos *stakeholders* é a condição para a sobrevivência; como as forças e as deficiências nas capacidades que poderiam afetar o sucesso na implementação das estratégias; e como as políticas corporativas e o comportamento da alta administração e as forças competitivas ou mercado de trabalho podem causar os problemas. O diagnóstico é concluído com a investigação dos aspectos da estrutura organizacional que podem causar deficiências na capacidade organizacional da empresa (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

O modelo de Labovitz e Rosansky (1997) descreve o alinhamento como sendo um processo de integração dos elementos da organização para o propósito essencial do negócio, denominado “*thethainthing*”. O modelo propõe a elaboração de uma estratégia ampla, um diferencial capaz de fazer com que as pessoas tenham uma direção única com propósito compartilhado. Os elementos a serem alinhados são a estratégia e as pessoas (alinhamento vertical) e clientes e processos (alinhamento horizontal). A ideia é a de um autodiagnóstico, no qual a própria empresa aplica um questionário proposto pelos autores. O resultado será uma medida visual e quantitativa do grau de alinhamento entre a estratégia, as pessoas, os processos e os clientes (PRIETO, CARVALHO, FISCHMANN, 2009).

O modelo de Fuchs *et al.* (2000) tem uma abordagem abrangente, em que as empresas devem alinhar todos os grupos no modelo com as condições do meio ambiente. A direção deve assegurar que essa visão proposta de valor da empresa seja voltada para as necessidades e oportunidades do mercado. É necessário viabilizar um nicho de mercado que a empresa possa utilizar para se defender contra a concorrência. Nos recursos, a linha de produtos deve ser criada para que sejam especialmente atraentes para os clientes.

Os recursos e capacidades, por sua vez, devem ser um instrumento para evitar ou superar os competidores, e na satisfação das necessidades dos clientes mais importantes. Na organização, a cultura deve assegurar que a empresa se mantenha em sintonia com a evolução do mercado, devendo tornar a organização suficientemente flexível para se adaptar ao ambiente em uma base contínua. A necessidade de ter todos os elementos de alinhamento pode parecer óbvia, mas muito poucas empresas realmente pensam explicitamente desta maneira (FUCHS *et al.*, 2000).

O modelo CAC – Campos e Armas da Competição de Contador (2008) é o modelo de alinhamento de estratégias mais antigo encontrado na literatura. O modelo está baseado na tese de que, para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para se competir. O CAC propõe que a empresa selecione, entre os quatorze campos da competição, dois campos da competição e dois campos coadjuvantes, levando em consideração simultaneamente as necessidades, preferências e anseios dos clientes e a posição competitiva dos concorrentes.

Após serem selecionadas as armas da competição, que são aquelas que conferem vantagem competitiva à empresa nos campos da competição selecionados para competir,

os procedimentos do CAC garantem o alinhamento dessas armas aos campos da competição escolhidos. Como os campos da competição representam a estratégia de negócio da empresa e as armas da competição representam as estratégias competitivas operacionais, alinhamento das estratégias é estabelecido (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Analisando as características dos modelos encontrados na literatura, é possível identificar que são modelos direcionados ao alinhamento estratégico de uma única organização. Em uma análise geral, é possível verificar que trata-se de avaliações completas das organizações, tanto interna, quanto externa, para realizar um alinhamento de todos os níveis da organização com o mercado em que atuam.

Como o objetivo desse estudo é o de analisar somente as estratégias competitivas das diversas empresas pertencentes ao *cluster* para verificar se existe alinhamento entre as estratégias competitivas dessas empresas, os modelos de alinhamento estratégico existentes não possuem as características necessárias para essa análise.

## 2.5 Redes interorganizacionais

Frente à internacionalização da economia, a necessidade de reorganização da gestão e dos fatores de produção foi intensificada para alcançar padrões internacionais de excelência, organização, qualidade e produção. Nessa perspectiva a rede de cooperação entre empresas tornou-se uma prática atual que passou a garantir a competitividade e a perenidade, principalmente, das micro e pequenas empresas, as quais passam a se organizar por meio de associações, cooperativas e arranjos produtivos locais. Essas instituições diferem entre si principalmente pelos seus objetivos.

AMATO NETO (2000, p.42) comenta que a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas (principalmente das micro e pequenas empresas) nos casos em que elas atuam isoladamente. Destacando-se: combinação de competências e uso de know-how de outras empresas; divisão ônus para realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilha dos riscos e custos na exploração de novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecimento de uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; aumenta a força competitiva em benefício do cliente a partir de maior pressão no mercado; compartilha recursos, em especial aos que estão sendo subutilizados; fortalece o poder de compra; obtém mais forma de para atuar nos mercados internacionais.

Os tipos de organizações que adotam o modelo de associações, cooperativas e aglomerados produtivos são todos descritos, porém diante da importância do tema para as micro e pequenas empresas ( MPES ), será enfatizado o modelo de aglomerado produtivo, ambiente onde este projeto de pesquisa tem sua aplicação, ou seja, no arranjo produtivo de bonés na cidade de Apucarana no estado do Paraná.

### 2.5.1 Associações

O termo associação é composto por diversos modelos de organização com finalidades diferentes, porém características comuns. Essas organizações não têm a atividade econômica como objetivo principal, mas defendem os interesses de um grupo que encontra em seus esforços a melhor solução para alguns problemas. As associações estão descritas nas tipologias no Quadro 02.

Quadro 2 - Tipos de Associações

Associações de Classe	Defendem os interesses de classe profissional ou empresarial. Ex. Associações Comerciais, SESI e SESC.
Associações de Produtores	Formada por artesãos e trabalhadores rurais para a, realização de atividades produtivas, e tem representação política.
Associações Filantrópicas	Formada por pessoas que fazem assistência social a crianças, idosos, carentes de forma voluntária. Praticam a assistência social.
Associações de Pais e Mestres	Organizam a comunidade escolar visando à melhoria e integração da comunidade fazendo a gestão escolar.
Associações em defesa da vida	Organizadas para a defesa de pessoas marginalizadas, como pessoas vivendo com HIV e crianças com necessidades especiais. Ex. APAE e AA.
Associações Culturais, Desportivas e Sociais	Organizadas por artistas, promovem a arte e temas relacionados. Atuam na defesa de polêmicas tais como racismo e violência. Pertencem ao grupo clubes esportivos e sociais.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de ONGLIBERTAS, 2014

### 2.5.2 Cooperativas

O modelo cooperativista que se iniciou em Rochdale (Inglaterra, 1844), se espalhou de forma imediata e crescente. Em 1848, na França, foram criadas cooperativas de produção por operários e na Alemanha e Itália surgiram as primeiras cooperativas de crédito. A primeira cooperativa de crédito brasileira surgiu em 1902, na cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. Sua criação foi iniciativa do padre missionário suíço Theodor Amstadt (SJ). Está em funcionamento até hoje, sob a denominação de Sicredi Pioneira.

A partir de 1966, o recém-criado Banco Central do Brasil desenvolveu rigorosa fiscalização nas cooperativas, principalmente nas de crédito, tendo cassado, em um ano de trabalho, mais de 2.000 cooperativas, principalmente aquelas denominadas “Luzzatti”, ou abertas.

Quadro 3 - Evolução do Cooperativismo no Brasil

ANO	NÚMERO DE COOPERATIVAS REGISTRADAS NA OCB	NÚMERO DE ASSOCIADOS (arredondado)
1990	3.440	1.859.000
1995	3.928	3.554.000
2000	6.084	4.649.000
2002	7.549	5.259.000
2003	7.355	5.763.000
2004	7.136	6.160.000
2005	7.518	6.791.000
2006	7.603	7.393.000
2007	7.672	7.688.000
2008	7.682	7.888.000
2009	7.261	8.252.410

Fonte: Adapto pelo autor a partir de OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, 2009.

As Sociedades Cooperativas estão reguladas pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das Cooperativas. Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos.

A sociedade cooperativa é composta por pessoas, seu objetivo principal é a prestação de serviços. Sua composição é ilimitada e seu controle democrático, cada cooperado tem direito a um voto. A transferência das cotas não é autorizada e a cooperativa não abre falência. A cooperativa existe com o intuito de prestar serviços a seus associados, de tal forma que possibilite o exercício de uma atividade comum econômica, sem observar lucro. Os modais de cooperativismo no Brasil são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Números Gerais por Ramos/Modais do de Cooperativismo

RAMO	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS
Agropecuário	1.615	942.147
Consumo	128	2.304.830
Crédito	1.100	3.497.735
Educacional	304	55.838
Especial	15	469

Habitacional	253	108.695
Infra-estrutura	154	715.800
Mineral	58	20.031
Produção	226	11.396
Saúde	871	225.980
Trabalho	1.408	260.891
Transporte	1.100	107.109
Turismo e Lazer	29	1.489
<b>Total</b>	<b>7.261</b>	<b>8.252.410</b>

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, 2009

### 2.5.3 Arranjos produtivos locais - apls

Em 1998, Porter caracteriza em seus estudos uma concentração setorial e geográfica de empresas, a qual denomina como *cluster*. Um *cluster* é primordialmente uma concentração de empresas que visa o ganho da chamada eficiência coletiva. Os Arranjos Produtivos Locais (APLS) são aglomerações territoriais de empreendimentos, derivados da conceituação de *cluster*, de uma mesma atividade produtiva, que interagem com organizações como governo local, associações empresariais, instituições de ensino e pesquisa (escolas técnicas e universidades) e de crédito, na busca de desenvolvimento para a região.

São compostos por empresas produtoras de bens e serviços, clientes e fornecedores de equipamentos e insumos, empresas de comércio e consultorias. Como observação, cabe lembrar que num *cluster* há intensa divisão de tarefas entre as empresas que o formam, bem como especialização e inovação, visando a competição além dos mercados locais.

PORTER (1998) condiciona o sucesso das empresas a uma série de fatores que vão desde as situações de demanda, estratégia das empresas, estrutura das mesmas até o nível de rivalidade presente no ambiente local. Em 1999, Michael Porter inicia seu artigo para a revista HSM Management afirmando que o mapa econômico do mundo é dominado pelo que ele chamou de *clusters*: agrupamento de empresas, o qual ele definiu como concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e empresas correlatas. É a interdependência, articulação e vínculo destas empresas que resultam na interação, cooperação e aprendizado que levam o arranjo a se tornar competitivo. PORTER (1999) conceitua *cluster* como:

“um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos.” (p.211)

Conforme afirma Porter (1999), as origens de um *cluster* trazem em sua constituição circunstâncias históricas, correlatas à necessidade local específica. Reafirma que o crescimento de um *cluster* é promovido, desde seu nascimento, por um processo contínuo de reforço. A partir de então, muitos autores passaram a refletir melhor sobre este fenômeno do *cluster*, pois não haviam respostas claras e objetivas

sobre como surgiu, quem criou, quem são os líderes ou estrategistas responsáveis, como é o organograma de um *cluster*.

O termo original “*cluster*” teve sua origem na década de 60 na empresa IBM, conceito usado para interligar vários computadores. Pela perspectiva da tecnologia da informação, ALECRIM (2013) define *cluster* (ou *clustering*) como um sistema que relaciona dois ou mais computadores para que estes trabalhem de maneira conjunta no intuito de processar uma tarefa. O princípio que norteia esta definição é o fato das máquinas dividirem entre si as atividades de processamento executando a tarefa de maneira simultânea.

Ainda segundo ALECRIM (2013) não existe um limite de máquinas interligadas, mas é imprescindível que sejam vistas por seu usuário como um único computador. É aceita pela área de tecnologia como uma solução viável, pois pode ser compostas por computadores simples, mas que juntos configuram um sistema de processamento com capacidade suficiente para atender a demanda exigida.

Ao se estudar o *cluster* pela perspectiva da indústria e negócios observa-se que os conceitos centrais aplicados à tecnologia da informação são traduzidos ao ambiente de negócios. O interesse pelo estudo de aglomerações já foi evidenciado na obra do economista Alfred Marshall que dedicou um capítulo do livro *Principles of Economics* (1890) para tratar sobre as externalidades das localizações industriais especializadas. Desde então, muitos autores passaram a estudar as vantagens advindas de um *cluster*.

Há um consenso entre autores (OLAVE E AMATO NETO, 2001; CASSIOLATO E SZAPIRO, 2003; SANTOS, DINIZ E BARBOSA, 2004) quanto a grande dificuldade de caracterização de um *cluster*, pois os limites entre as categorias disperso ou aglomerado, chamados de *clustered*, nem sempre estão claros. A literatura existente apresenta um vasto leque de explicações sobre a formação e desenvolvimento de *clusters*, sem chegar a explicar os detalhes de determinados aglomerados.

Os autores FIGUEIREDO E DI SERIO (2007) apresentam uma definição quanto às diferenças entre *clusters* e APLS, para eles, os *clusters*, promovem uma maior intensidade de vínculos entre as empresas e é com maior participação das empresas privadas que estão aglomeradas para o desenvolvimento do agrupamento e um menor envolvimento do governo, enquanto no APL há maior atuação do poder público e de agências de fomento. Desta forma, podemos afirmar que na concepção dos autores, o grau de intervenção do poder público diferencia o conceito de APLS para o de Clusters.

Esta afirmativa é reforçada no conceito de KWASNICKA, (2006) ao enfatizar que os APLS assumem diversas caracterizações. O autor destaca que a formação de um APL vai depender de sua história, organização e evolução, norteados pelo contexto social e cultural em que estão inseridos, além, do associativismo, cooperação entre seus agentes e o grau de aprendizado local.

Para ZACCARELLI, (2000), *cluster* não é claramente visível, ele o define como um sistema vivo, no entanto, abstrato. O autor defende que se devem coletar as informações e deixar a mente formar a imagem do *cluster*. Zaccarelli et al (2008), denominam a lógica do agrupamento das empresas, na perspectiva de Porter, porém como *cluster* de negócios, resultando de duas forças opostas: uma associada aos interesses dos compradores e que age no sentido de aproximar as empresas,

potencializando a formação de um *cluster*, e outra, vinculada aos interesses das empresas, que age no sentido contrário.

O mapeamento e a compreensão dessas duas tendências antagônicas, fornecem a base para a identificação da vertente que potencialmente prevalecerá como movimento preferencial. Se de forma geral, em determinado segmento, houver excesso de demanda, prevalecerá o interesse das empresas, que poderão manter-se distanciadadas umas das outras; se, por outro lado, verificar-se oferta superior à demanda, o que parece ser a tônica atual, prevalecerá a posição dos compradores e as empresas vendedoras tenderão a se submeter à vontade de seus clientes, agrupando-se. Entretanto, uma vez iniciado o processo de agrupamento, surgem vantagens significativas para as empresas, que não raro são desconsideradas na decisão das organizações em se compor a outras e, por vezes, não percebidas durante a operação em *clusters*.

Os autores apresentam três conceitos para explicar a dinâmica dos *clusters de negócios*:

1. Conceito de entidade supra empresarial, que se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele;
2. Conceito apresentado como auto-organização supra-empresarial, constitui um processo de caráter espontâneo e evolutivo resultante do conjunto de efeitos sistêmicos decorrentes das relações estabelecidas em uma entidade supra-empresarial ( dos negócios em si e com ambiente ), caracterizado pelo desenvolvimento de condições mais complexas e progressivamente mais competitivas ao longo do tempo;
3. Conceito de governança supra-empresas, que constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supra-empresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supra-empresarial.

Além dos aspectos da concentração geográfica ou processos de fidelização, os autores apresentam um conjunto de fundamentos que se constituem em evidências observáveis da vantagem competitiva do chamado sistema supra-empresarial.

O Quadro 5 aborda os fundamentos com os respectivos impactos na competitividade.

Quadro 5 - Os fundamentos e seus respectivos impactos na competitividade

Fundamento	Impacto na competitividade	
	Causa	Efeito

1	CONCENTRAÇÃO Geográfica	Diferencial competitivo na atração de clientes, isento de despesas específicas	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços
2	ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos	Custo de busca e acesso menores para o cliente ; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores)
3	ESPECIALIZAÇÃO das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimento e custos inferiores	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário
4	EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas	Diferencial competitivo no menor custo agregado no conjunto de negócios	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios
5	COMPLEMENTARIDADE por utilização de subprodutos	Diferencial competitivo associado à redução de custos decorrente da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado.	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional
6	COOPERAÇÃO entre empresas do <i>cluster</i> de negócios	Diferencial competitivo devido a transferências e desenvolvimento compartilhado de competências	Aumento da capacidade competitiva do <i>cluster</i> de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios
7	SUBSTITUIÇÃO seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Diferencial competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle
8	UNIFORMIDADE do nível tecnológico	Diferencial competitivo na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas do <i>cluster</i>	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios
9	CULTURA da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do <i>cluster</i>	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao

			trabalho
10	CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de novas tecnologias	Movimento de intervenção, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia	Diferencial competitivo resultante da inovação ( com redução de custos , manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta, entre outros
11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientada para o <i>cluster</i>	Movimento de intervenção, com adoção de estratégias de combate à <i>clusters</i> oponentes ou de negociação com “leões” da rede.	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do <i>cluster</i> em termos de lucro agregado

Fonte: Zaccarelli et al, 2008, p.24

Os autores ainda fazem algumas observações com relação aos fundamentos apresentados:

- o fundamento deve ser compreendido como uma condição vinculada a competitividade do agrupamento, de caráter potencializador da capacidade competitiva;
- a causa apresentada no impacto da competitividade decorre da condição instalada, representada pelo fundamento, aspecto que determina consequências estratégicas para o agrupamento;
- o efeito apresentado no impacto na competitividade reflete a constituição de fontes de vantagens associadas a benefícios e valor para clientes ou posições privilegiadas de custos;
- os fundamentos 10 e 11 apresentam causas associadas a “movimentos de intervenção”, ou seja, são determinadas por ação e decisão deliberada de agentes.

Esta posição defendida por Zaccarelli et al (2008), vem explicar a nova geografia econômica ( NGE ), a qual comenta que a evolução da estrutura espacial da economia é determinada pelo confronto de forças centrípetas ( mercados densos, transbordamento de conhecimento e ligações), que induzem a concentração espacial de atividade econômica e forças centrífugas ( alugueis, congestionamento, poluição e deseconomias externas ) que desestimulam a concentração, foi apontada por KRUGMAN (1991).

Diante deste novo cenário, o foco de análise deixa de centrar-se exclusivamente na empresa individual e passa a incidir sobre as relações entre as empresas e estas entre as demais instituições dentro de um espaço geográfico definido, sendo priorizado o entendimento das características do ambiente onde as empresas estão inseridas. Como decorrência, tal foco passa a orientar as novas formas de intervenção do estado na

promoção de política industrial e tecnológica (CASSIOLATO & LASTRES, 2003). O autor tem um conceito mais rigoroso sobre arranjos produtivos locais:

“APLS são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, e que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.” (p.27)

ARBIX (2004) afirma que os APLS são caracterizados por aglomeração de empresas de pequeno e médio portes que exploram uma mesma atividade econômica, possuem existência de cooperação e troca de informações entre empresas; existência de cultura comum e relações de confiança entre empresas e existência de apoio institucional público ou privado às atividades comuns ao setor.

SARFATI (2006) soma o conceito de *spillover*, que trataremos mais adiante e, que talvez, ajude a melhor definir uma explicação. Entretanto, cabe também observar, que a concentração setorial e geográfica de empresas são sinais da formação de um aglomerado. Contudo, para que este aglomerado (daqui por diante tratado como APL) gere benefícios coletivos aos seus membros, faz-se necessário a observação de alguns conceitos desta eficiência:

- a divisão do trabalho e a especialização entre os produtores;
- a determinação da especialidade de cada produtor;
- o surgimento de fornecedores de matérias-primas e de maquinário;
- o surgimento de agentes de vendas para mercados distintos e distantes;
- o surgimento de empresas especialistas em serviços financeiros, contábeis e tecnológicos;
- o surgimento de uma classe de trabalhadores especializados, assalariados e qualificados;
- o surgimento de uma associação entre os membros para a realização de *lobby* e de tarefas específicas.

Para a RedeSist da UFRJ, estas empresas devem possuir interdependência e interagirem, cooperarem e aprenderem conjuntamente, já que geralmente, empresas que formam esses agrupamentos apresentam vínculos de articulação, cooperação e aprendizagem entre si.

Dentre as formas associativas descrita acima, a ênfase desta pesquisa está direcionada aos Arranjos Produtivos Locais (APLS), sob a ótica de sua conceituação, tipologia, evolução e declínio, vantagens e governança.

O SEBRAE considera que APL é um aglomerado de empresas localizadas dentro de um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e que mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito e instituições de ensino e pesquisa, principalmente universidades.

Para o BNDES, o APL é uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Inclui, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que proveem educação, informação e/ou apoio técnico e entretenimento.

No exterior são denominados *clusters*, onde este conceito teve seu início na Europa, ganhou força na Itália que vitimada pela Segunda Guerra Mundial na década de 1940, teve a sua reestruturação dada pelos distritos industriais que eram formados por micro e pequenas empresas do mesmo seguimento. Estes distritos foram responsáveis pela valorização dos produtos locais tipicamente italianos que alavancaram a economia, agregando valor e investindo em exportação. Atualmente os *clusters* são responsáveis por 50% do PIB na Itália.

Sua principal característica é a geração de capacidade inovativa, estratégia competitiva, competitividade e desenvolvimento social, sendo que sua formação se dá por meio do estabelecimento de vínculos que são ligados à cultura, à economia e à política local ou territorial. Outra característica é a ação política e seu recorte territorial na busca de espaço em um município, um conjunto de municípios ou uma ou mais microrregiões. Isso leva ao compartilhamento de visão, valores, diversidade e vantagens competitivas quando comparados a outras regiões. Outro aspecto importante é a divisão e a socialização do conhecimento tácito que está incorporado na identidade cultural ou social da região, e que passa a ser partilhado pelas organizações e os indivíduos que as compõem.

No Brasil surgiu nos anos 80, mostrando um rápido crescimento e chamando a atenção do governo federal. Recebe a denominação APL de um grupo interministerial que a partir de 2004 o inclui no Plano Plurianual (PPA) e passa a pensar políticas públicas para esse tema. O conceito de APLs muda a antiga classificação de empresas por setor, centrada na similaridade de produtos e passa a valorizar as cooperações verticais e horizontais entre elas. (Noronha e Turchi, 2005 *apud* Cassiolato e Szapiro 2003).

O termo *cluster* no Brasil passou a ser adotado por muitos autores, instituições e órgãos governamentais como arranjo produtivo local (APL), gerando inclusive discordâncias do ponto de vista da terminologia, caracterização e papel quanto a participação governamental, seja como articuladora de políticas públicas, fomentando o desenvolvimento do aglomerado ou até mesmo induzindo a criação de um determinado arranjo ( OLIVEIRA JUNIOR, 2007 ).

No Brasil, o conceito de *cluster* também pode ser definido como APL ( Arranjo Produtivo Local ) e para facilitar o desenvolvimento desta pesquisa, o termo APL é entendido como um sinônimo para o termo *cluster*, conforme adotado por Porter (1998)

O estudo das aglomerações produtivas, chamadas no Brasil de Arranjos Produtivos Locais, ou “APLS”, ganhou impulso nas últimas décadas. Essa importância se deu em virtude de algumas experiências bem sucedidas nesse tipo de organização territorial da produção. Além disso, nesse tipo de estruturas produtivas localizadas passam a ser foco de atenção de órgãos públicos e instituições que enfatizam ações e medidas de apoio ao desenvolvimento da competitividade das empresas.

No Brasil medidas de suporte a atividades de inovação e produção de empresas aglomeradas tem sido desenvolvidas pelo poder público nas três esferas (municipal, estadual e federal), e por agências não governamentais como o Sebrae, entre outras. Porém se fazia necessária uma maior articulação e coordenação o que culminou na dificuldade de angariar esforços e recursos. As políticas de apoio aos APLS se deram no âmbito das micro, pequenas e médias empresas (MPME's).

Em 2004, criou-se um grupo chamado Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais, composto por 20 instituições governamentais com o objetivo de integrar ações voltadas a empresas localizadas em APL's e articular, coordenando esforços que visavam o desenvolvimento competitivo dos produtores. Há de se considerar que os APLS, cuja constituição está apoiada em associações ou cooperativas, apresentam vantagens conforme coloca Meyer-Stamer, (2002 *apud* Iacono & Nagano, 2011) ressaltando que a troca de informações e ações coletivas como encontros funcionais em associações de empresas geram troca de informações que podem superar barreiras que sem essa colaboração não seriam ultrapassadas. Segundo o autor existem algumas razões que podem incentivar ações isoladas como:

- rivalidade: quando os empresários resistem às formas de cooperação por considerarem as outras empresas concorrentes
- custos de transação: dificuldade de proporcionar a intensidade desejada de cooperação, a cooperação ou os envolvimento entre as empresas pode gerar conflitos que se traduzem em custos.
- confiança e cultura empresarial: em empresas integradas podem ocorrer comportamentos predatórios, em particular quando existem insucessos. Isso gera isolamento. Ao contrário disso, cooperações de sucesso fortalecem o capital social melhorando a cooperação.

De acordo com MEYER-STAMER (2000), a promoção de *clusters* em países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil, é bastante complexa. O problema fundamental se encontra no fato de que nem toda aglomeração de empresas do mesmo ramo precisa ser um *cluster* que, por meio de intervenções pode ser levado às proximidades do nível de um distrito industrial italiano. Neste sentido, é recomendável diferenciar os tipos de *clusters*, com concepções de promoção específica:

1. *clusters de sobrevivência*: consistem em microempresas de subsistência, com características de capital social modesto, grande desconfiança, concorrência ruinosa e mínima capacidade inovativa;

2. *clusters fordísticos*: apresentam alto potencial de desenvolvimento, porém são dominados por grandes empresas, por terem sido criados na fase de industrialização de

substituição de importações, se adaptando lentamente ao modelo de especialização flexível;

3. *clusters transnacionais*: resultam de estratégias alteradas de empresas transnacionais, quando houve a reorganização das estruturas de fornecedores, exigindo a entrega de produtos de forma modular ou integral e com a obrigatoriedade da presença em todas as localizações do mundo. A combinação tanto por parte dos produtores dos produtos finais quanto dos fornecedores que recebem o status de fornecedores preferenciais, de empresas transnacionais, acaba por formar *clusters* nos países em desenvolvimento.

Por sua vez, AQUINO & BRESCIANI (2005), propõem uma matriz comparativa entre os conceitos de distrito industrial, cadeia produtiva, *cluster* e APL a partir das proposições de outros autores. Assim sendo, identifica-se que o conceito de APL é contraposto ao conceito de distrito industrial a partir da especialização setorial, integração entre os atores e cooperação entre empresas. Da mesma forma, é possível identificar que o conceito de APL se diferencia do conceito de cadeia produtiva pelo caráter local da aglomeração produtiva, pela cooperação entre empresas e pelo envolvimento dos atores setoriais e regionais.

Quadro 6 - Comparativo entre os conceitos Distrito Industrial, Cadeia Produtiva, Cluster e APL

<b>Conceito</b>	<b>Concentração Geográfica</b>	<b>Especialização Territorial</b>	<b>Integração de Atores</b>	<b>Cooperação entre Empresas</b>
Distrito Industrial	Existente	Pode existir	Pode existir	Pode existir
Cadeia Produtiva	Pode existir	Existente	Pode existir	Pode existir
Cluster	Existente	Existente	Fundamental	Fundamental
APL	Existente	Existente	Fundamental	Fundamental

Fonte: Aquino & Bresciani, 2005, p.166

Com base nesta matriz, podemos afirmar que os chamados “distritos industriais italianos” estão muito mais próximos do conceito de APL do que de distrito industrial.

#### 2.5.4 Tipologia de apIs

A elaboração de uma tipologia de APLS prevê a identificação de situações que representem o maior número possível de conjuntos dotados de características essenciais. Contudo, a caracterização dessas estruturas como um “sistema vivo” que envolve diferentes atividades, atores e processos, apresenta alguns elementos complexos, que exigirão instrumentos para auto-organização, por conta do processo de transformação natural, reforçado por estímulos internos e externos. Sendo assim, esta “construção de

tipologias” exige o estabelecimento de limites conceituais, pois geralmente é associado a um conjunto muito amplo de tipos, processos, escalas geográficas e atributos estruturais.

Segundo BRITO (2013), as tipologias estão ancoradas em duas categorias analíticas definidas previamente, onde temos alguns modelos “ex-ante” construídos para possibilitar a interpretação da realidade, apresentando assim uma dimensão instrumental “orientadora” diante de realidades complexas. Por outro lado, as taxonomias estão ancoradas em evidências empíricas, ou seja, foram sistematizadas e elaboradas com base na experiência e observação realísticas. Desta forma, as taxonomias são construídas de maneira “ex-post” como instrumento para formatação e apresentação da complexa realidade, direcionando para uma dimensão “classificadora”.

Ambos os procedimentos buscam direcionar caminhos e modelos que sejam funcionais enquanto instrumental analítico e normativo adequado à leitura e interpretação de realidades complexas e diferenciadas. Além destes aspectos mencionados, identifica-se um problema comum na construção de tipologias e taxonomias, que diz respeito ao “contexto” a partir do qual as configurações analisadas se originam, se estruturam e se transformam.

Portanto, a partir dessas considerações, deve-se priorizar o que cada região apresenta, em função do seu processo histórico, do padrão de especialização produtiva, do contexto sócio econômico e político, assim como, da base institucional presente, garantindo a respectiva singularidade deste APL. Ainda que a utilização de tipologias de APLS para interpretação dessa realidade seja um procedimento metodológico válido, não devemos converter tal prática em uma “armadilha” analítica, que delimita as possibilidades de desenvolvimento e reestruturação de determinado território. A partir dessas considerações é possível identificar um padrão generalista que orienta a construção destas tipologias.

Segundo PACHECO-VEGA (2007, p.690) e SCHIMIDT FILHO & DE PAULA (2008), distingue em seus estudos, pelo menos dois tipos de APLS que podem ser analisados: o primeiro denominado de APL natural, que se origina como resultado da evolução histórica de uma ou mais indústrias em uma região geográfica delimitada; e o segundo, de APL forçado ou planejado, compreendido como uma aglomeração geográfica de empresas promovida por políticas industriais de governo em âmbito nacional e/ou regional. Como exemplo para o primeiro caso tem-se o APL da indústria de vestimento no Japão ( YAMAMURA, SONOBE & OTSUKA, 2003 ). Para o segundo caso tem-se como exemplo o APL eólico de Portugal (ENEOP, 2013), movimento liderado pelo governo português em parceria com multinacionais do setor.

Quadro 7 - : O papel do governo e agentes externos nos diferentes tipos de APLS

<b>APLS</b>	<b>NATURAIS</b>	<b>FORÇADOS</b>
Em formação	Não relevante	Primordial, inicia o processo de formação

Maduros	Pode ter relevância se o APL tem problemas	Menos relevante, uma vez que o APL tem iniciado suas atividades. Maior papel é o de monitoramento.
Decadentes	Se o governo deseja manter, é imperativo que intervenha	Depende da visão governamental. Pode ou não ser relevante, dependendo se o governo deseja manter o APL

Fonte: Pacheco-Vega, 2007, p.694

Com objetivo de compreender a dinâmica de funcionamento dos APLS do ponto de vista das relações entre as empresas, pesquisadores definiram diferentes modelos de interação dos aglomerados, caracterizando quanto à atuação, homogeneidade, tamanho, região geográfica, dentre outros, conforme aponta BRITTO (2013) no Quadro 8.

Quadro 8 - Elementos de caracterização de APLS

<b>Elemento característico</b>	<b>Crerios de avaliaão em APLS</b>
1.Escopo geográfico	Localizado x Disperso
2.Enraizamento territorial	Alto x Baixo
3.Amplitude setorial	Ampla x Restrita
4.Base funcional de atividades	Diversificada x Restrita
5.Nível de complexidade tecnológica de atividades	Alta x Baixa
6.Natureza dos recursos	Tangíveis x Intangíveis
7.Qualidade dos recursos e serviços locais	Elevada x Baixa
8.Desempenho produtivo (produtividade)	Elevado x Baixo
9.Amplitude de mercados	Ampla (globais) x Restrita (locais)
10.Potencial de crescimento de mercados	Elevado x Limitado
11.Densidade empresarial	Elevada x Esparsa
12.Densidade institucional	Alta x Baixa
13.Mecanismo de coordenação/governança	Simple (autoridade-hierarquia) x Complexo (cooperação-redes)
14.Imagem e reputação	Satisfatória x Insatisfatória
15.Orientação de estratégias	Convergentes x Divergentes
16.Fontes de vantagens competitivas	Simple (custos) x Complexas (inovaão)

17.Autonomia (provisão de insumos críticos)	Elevada x Restrita
18.Articulação com infraestrutura de ciência e tecnologia	Alta x Baixa
19.Conectividade com globalização	Alta x Baixa
20.Natureza do conhecimento	Complexo (tácito) x Simples (explícito/codificado)
21.Mecanismos de aprendizado	Complexos (múltiplos tipos de learning) x Simples (learning by doing)
22.Perfil de competências	Amplas (diversificadas) x Restritas (focalizadas)
23.Esforços inovativos	Alta x Baixa
24.Grau de interação e cooperação	Alto x Baixo
25.Desempenho inovativo	Alto x Baixo

Fonte: Britto (2013, p.7)

Segue Quadro 9 de referência sobre procedimentos gerais que orientam os atributos estruturais de APLS

Quadro 9 - Atributos estruturais de APLS

<b>Tipologias de APLS</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores referência</b>
Arquétipos genéricos (natureza auto- explicativa)	Distritos marshallianos, plataformas industriais satélites, aglomeração do tipo hub-and-spoke, milieu inovativo, aglomerações do tipo science-based, aglomerações suportadas pelo Estado, outros.	Krugman (1991), Markussen (1996), Amin & Thirft (1994), Malmberg, Solvell, Zander (1996), Pedersen (1997)
Objetivos genéricos (orientam estrutura e inserção no mercado)	Sobrevivência e dinamização de MPEs, agregação de valor aos fatores locais, base logística exportadora, spin-offs, cadeias globais (producer-driven ou buyer-driven)	Schimitz & Nadvi (1999), Schimitz (2000), Humphrey & Schimitz (2000)
Forças nucleadoras (padrões de especialização dos agentes)	Recursos críticos da natureza tangível (recursos naturais, equipamentos especializados, qualificação de recursos	Penrose (1959), Becattini (1990),

	humanos, base logística... ) e intangível (patrimônio histórico e cultural, competências técnico-científicas, capital social) resource-based.	Barney (1991), Porter (1999), Humphrey & Schimtz (2000), Meyer-Stamer (2003)
Estrutura de relações	Diferenciação entre diferentes tipos de redes: redes sociais (social embeddedness)  princípios de confiança, cooperação e reciprocidade, redes proprietárias, redes de subcontratação, redes técnico-científicas, redes inovativas.	Tichy, Tushman, Fombrun (1979),  Granovetter (1985),  Jones, Hesterly & Borgatti (1997),  Storper (1997), Lundvall (2003)
Estruturação e complexidade	APLs informais, organizados e inovativos – presença predominante de PMEs, alto grau de competição, baixa capacidade inovativa e cooperação restrita entre os agentes.	Mytelka & Farinelli (2000)
Políticas de apoio	Fortalecimento da estrutura de governança, mobilização de conjunto de instrumentos de apoio financeiro, treinamento de mão-de-obra e estímulo a capacitação produtiva e gerencial, fortalecimento da capacidade inovadora e difusão das NTICs, apoio técnico e mercadológico.	Britto, Vargas & Carvalho (2010)

Fonte: Adaptado de Cassiolatto (2009)

CASSIOLATO & BRITTO (2000) e CASSIOLATO & STALIVIERI (2009) afirmam que a caracterização de um APL, passa necessariamente, pela identificação de aspectos relacionados à conformação institucional do ambiente local, considerando os agentes, regras e convenções, como em termos de dotação de recursos tangíveis e intangíveis mobilizados em escala regional.

São muitos os indicadores utilizados para caracterização de APLS, sendo os mais citados pela literatura: quociente de localização, inovação (P&D), desempenho financeiro e econômico, índice de gini locacional e de especialização, dentre outros (LARA, FIORI & ZANIN, 2010)

Com base em CASSIOLATO (2009), apresenta-se o Quadro 10 consolidado com seis dimensões e cinquenta indicadores, com panorama das principais dimensões utilizadas na literatura.

Quadro 10 - Panorama das dimensões utilizadas na literatura

Dimensões para caracterização de APL	Indicadores
Caracterização do território	Dimensão territorial
	População
	Distribuição da população por idade e sexo
	Relação entre população urbana e população rural
	Índice de gini
	Índice de desenvolvimento humano (IDH)
	Renda per Capita
	Quociente de localização (QL)
	Taxa de acesso e saneamento básico
	Taxa de acesso a rede elétrica
	Taxa de acesso a água encanada
	Taxa de ocupação da população economicamente ativa (APEA)
Caracterização produtiva	Estrutura empresarial: número de estabelecimentos, distribuição dos estabelecimentos por porte, distribuição por atividade, relevância empresarial, concentração/diversificação produtiva, quociente de especialização dos estabelecimentos, valor da transformação, relevância do valor da transformação
	Emprego: emprego total, relevância do emprego, distribuição do emprego por faixas de educação, estrutura ocupacional, QL emprego
	Remuneração: remuneração total, relevância da remuneração, QL remuneração, coeficiente de gini
	Densidade produtiva: externalidade de apoio a produção, externalidade de apoio a processos, externalidade de vendas, participação em redes técnico-produtivas
Infraestrutura do conhecimento	Número de matrículas do ensino formal
	Número de instituições de ensino
	Número de matriculados nas áreas de conhecimento

	Número de oferta de vagas nas áreas de conhecimento
	Grupos de pesquisa
	Interação universidade-empresa
	Interação empresa-universidade
Infraestrutura institucional	Número de instituições locais
	Oferta de programas de apoio local
	Demanda por programas de apoio
Indicadores de aprendizagem, cooperação e inovação	Indicadores de esforço inovativo: aprendizagem interna, departamento de P&D, aprendizagem interna demais fontes, esforço de P&D, esforço de atualização tecnológica, esforço de treinamento
	Indicadores de aprendizagem externa e ações cooperativas: aprendizagem vertical, aprendizagem horizontal, aprendizagem com instituições de ciências e tecnologia, aprendizagem com serviços especializados, taxa de cooperação, cooperação vertical, cooperação horizontal, cooperação com institutos de C&T, cooperação com serviços especializados
Indicadores de desempenho	Desempenho inovativo: inovação radical em produtos, inovação radical em processos, inovação incremental em produtos, inovação em processos, inovações organizacionais
	Desempenho econômico: taxa de lucro, produtividade, valor adicionado a produção, taxa de exportação, taxa de importação

Fonte: Adaptado de Cassiolatto (2009)

CASSIOLATO (2009), afirma que existe consenso sobre a relevância dos indicadores críticos destas configurações, porém considera mais importante do que a construção de uma tipologia fixa orientadora de análise, a identificação de elementos que possibilitem avaliar como acontece a transformação e evolução daquelas configurações produtivas.

#### 2.5.5 Alianças estratégicas e cooperação.

OLAVE E AMATO NETO apud RIBAUT (1995) destacam que existem um grande número de tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. Portanto, alianças estratégicas visam atacar e apossar de fatias de mercado em detrimento dos concorrentes. Destacam-se aqui os três modelos principais de alianças estratégicas:

- alianças multi-organizacionais ou consórcios: empresas que se juntam com a finalidade de preencher necessidades de atendimento que solitárias, seria impossível. Um consórcio de duas ou mais empresas construtoras para uma obra de grandes proporções e com curto prazo para entrega é um bom exemplo.
- alianças oportunísticas ou joint venture: as empresas têm uma oportunidade para obterem vantagem competitiva imediata por meio de uma aliança que as leve a um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente.
- alianças de parceria, envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários: neste caso, vários agentes envolvem-se no processo do negócio em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende.

Para LOPES & BALDI (2005), a cooperação pelos arranjos produtivos locais, apresentam-se a partir de quatro formas distintas. São elas:

- anseio em atuar de maneira coletiva;
- a escolha dos parceiros através do conceito de confiança;
- a discussão da estrutura do arranjo;
- compreensão da dinâmica de funcionamento.

É notório que a cooperação entre os agentes ao longo da cadeia produtiva gera maior competitividade, mas para o caso dos arranjos produtivos locais, iniciativas coletivas e desenvolvimento de ações conjuntas estreitando a interdependência estrutural visam o grande diferencial competitivo: a eficiência coletiva que pode fazer frente aos mercados globalizados. Como eficiência coletiva pode-se citar (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007) modelos de centrais de aquisição (compras) de matérias-primas, consórcios de exportação, centros tecnológicos de uso coletivo, criação de instituições de ensino que visem a transferência do conhecimento às empresas, centros de formação profissional para especialização da mão de obra, entre outros. No entanto, vale ressaltar que PORTER (1998) descreve que a rivalidade através da concorrência entre empresas também gera maior competitividade.

A visão da criação de um *cluster* visa, portanto, uma concentração setorial e espacial de firmas com ênfase nos fatores locais de produção, objetivando o fortalecimento destas firmas para competição em mercados globais. Para tanto é essencial que haja uma estrutura de governança mas também é imperativo uma análise das formas que esta governança pode assumir, que depende de um conjunto de fatores específicos (SUZIGAN, GARCIA E FURTADO, 2007):

- o tipo de produto e a atividade econômica local, afetados pela divisão de trabalho e pela base tecnológica condicionam a possibilidade de cooperação. Quanto maior a necessidade de conhecimento para a fabricação dos produtos, menor será a predisposição de compartilhar tal conhecimento. Em casos de base

tecnológica madura esta predisposição é maior, ao menos em etapas pré-competitivas;

- o tamanho e a quantidade de empresas. Em estruturas predominantemente de micro e pequenas empresas, as iniciativas coletivas costumam ser mais bem aceitas. Ao passo que estruturas com grandes empresas, o conceito é inverso;
- a forma de organização local da produção também se impõe na questão da governança. Quanto prevalece a integração vertical, a grande empresa é a comandante;
- da mesma forma, quando o arranjo produtivo está subordinado a grandes redes varejistas, a autonomia da gestão e da governança é limitada, pois o comando pertence às controladoras do comércio. Assim, a forma de inserção no mercado define o modelo de governança dos arranjos produtivos locais;
- o domínio de uma ou mais capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, comercial (marcas e canais de distribuição), produtiva ou financeira. quem detém o domínio, detém o poder;
- a representatividade política, econômica e social de instituições no território do arranjo produtivo, e, sua interação com o poder público é outro fator importante para determinar a forma de governança;
- o contexto social-cultural complementa a existência (ou não) da tendência à coesão, a solidariedade e da confiança mútua. As singularidades de cada complexo local, que mesmo de distintas, proporcionam similaridades no tocante das operações, estrutura e atores envolvidos.

Há um notório consenso entre autores que consideram os fatores específicos e condicionantes, para em seguida definirem que há distinção entre três tipos de aglomerações produtivas principais (CASSIOLATO, SZAPIRO e MACIEL, 2003; LASTRES E CASSIOLATO, 2003; FUINI, 2006; SUZIGAN, GARCIA E FURTADO, 2007):

- aglomerações Industriais, que contemplam diversos setores artesanais ou industriais, tais como o de sapatos, confecções, metalurgia e mobiliário;
- complexos *Hi Tech*, como por exemplo, o Vale do Silício nos E.U.A., cuja excelência está na produção de bens manufaturados de alta qualidade. Entretanto, ressalta-se a necessidade de altos orçamentos para pesquisa e desenvolvimento e a importância do *venture capital*;
- aglomerações baseadas na presença de grandes empresas, a exemplo da de Baden-Wurtemberg na Alemanha, cujo suporte institucional regional dá-se via treinamento de alta qualidade, educação, pesquisa e desenvolvimento e infraestrutura de telecomunicações.

Já o Institute of Development Studies (IDS) sugere que as cadeias de *comodities* distinguem diferentes perspectivas através da relação dos aglomerados com os seus respectivos mercados. Dois tipos de cadeias são sugeridas: a primeira cadeia é o modelo

*producer-driven*, com alto uso de recursos financeiros e tecnológicos por grandes empresas industriais, por muitas vezes transnacionais (TNC), e em geral, com a produção em escala, onde o controle é exercido pela administração geral das TNC's. A segunda cadeia é o modelo *buyer-driven* que tem características de setores de bens de consumo intensivos em mão de obra. Neste caso, grandes consumidores (normalmente varejistas em países desenvolvidos) definem as especificações de fornecimento. São também conhecidos por *Branded Companies*.

Finalmente, o conceito de territorialização é aplicado. CASSIOLATO, SZAPIRO e MACIEL apud STOPER (1997), afirmam que a atividade econômica do aglomerado está intimamente ligada a recursos endêmicos do território específico. Essa proximidade geográfica é, portanto, ativo específico, positivo e valioso afim de gerar o chamado *spillover*, cuja lógica foi definida por SARFATI (2006) como sendo um processo em que cada passo de integração funcional dispara outro processo político que gera demandas por novos passos no processo de integração. Em suma, *spillover* é um processo integrador que, no caso dos arranjos produtivos locais e sua territorialização, viabiliza economicamente o empreendimento já que não pode ser facilmente criado ou copiado por outros lugares que não dispõem das práticas e relações similares ao território original. Enfim, as interdependências de cunho local são determinantes ao sucesso e ao mesmo tempo um grande diferencial competitivo.

#### 2.5.6 Concepções, evolução e declínio do *cluster*

Segundo Zaccarelli (2000), a evolução do cluster é longa, tanto que somente estará completa após satisfazer nove condições que definem os requisitos necessários para se ter esse sistema completo, a saber: 1. Alta concentração geográfica; 2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do *clusters*; 3. Empresas altamente especializadas; 4. Presença de muitas empresas de cada tipo; 5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos; 6. Grande cooperação entre empresas; 7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente; 8. Uniformidade de nível tecnológico; 9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

Assim como Zaccarelli (2000), Porter (1999) também apresenta procedimentos para que se efetue a análise e identificação da existência, de um *cluster* completo. Para Porter (1999) são cinco características: 1. A existência de uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes; 2. analisar a cadeia vertical de empresas e instituições; 3. realizar a análise horizontal para identificar distribuidores comuns ou ainda aqueles que fornecem produtos ou serviços complementares; 4. isolamento das instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital, ou infraestrutura e órgãos coletivos envolvendo os participantes do aglomerado e 5. a identificação de um *cluster* consiste em procurar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do aglomerado.

Contudo, Porter (1999) aponta que um *cluster* dada as circunstância internas e externas pode perder sua vantagem competitiva:

O *cluster* evolui continuamente e pode manter seu vigor por séculos, mas perde sua vantagem competitiva por fatores externos e internos à empresa. Quanto aos fatores externos o exemplo mais significativo é a descontinuidade tecnológica. Já como ameaça interna há o excesso de fusões, acordos, cartéis e a inflexibilidade normativa ou introdução de regras sindicais e outras restrições à competição que solapam a concorrência local e retardam a melhoria da produtividade. (PORTER, 1999, p. 258).

Conforme afirma KWASNICKA, (2006), a causa externa mais importante é gerada pela competição com um *cluster* mais evoluído, causando o desaparecimento ou ainda uma redução significativa e fazendo-o perder as vantagens competitivas e causando forte impacto à região onde está instalado. Outro aspecto observado por KWASNICKA, (2006) é a rápida evolução tecnológica. Se a evolução tecnológica for mais rápida que sua capacidade de absorção haverá um retrocesso. Outros fatores externos apresentados pelo autor são: proteção governamental que pode acabar com o fim dos subsídios e a redução de recursos naturais que na fase inicial foi fator de alavancagem mas se esgotou ao longo do tempo.

Como causas internas KWASNICKA, (2006) aponta a oposição deliberada dos empresários para bloquear cada efeito espontâneo mencionado anteriormente. Destaca: a busca do monopólio e a cultura antiooperativa da sociedade. Para o autor, se a cultura da sociedade for impedir a cooperação, o cluster ficará prejudicado ou até inviável.

TER WAL & BOSHMA (2009) apresentam de forma sintética os estágios evolutivos, no qual a co-evolução das firmas, redes e APLS são descritos: estágio de introdução, crescimento, maturidade, declínio ou início de um novo ciclo.

Quadro 11 - Co-evolução de empresas, indústrias, redes e aglomerados

Ciclos	Firma	Indústria			Rede	APL
	Variedade	Número de firmas	Regime tecnológico			
			Tácito	Incerto		
Estágio de introdução	Alto	Baixo	Alto	Alto	Instável	Sem APL
Estágio de crescimento	Aumenta	Aumenta	Alto, mas decrescendo	Alto, mas decrescendo	Sentido núcleo-periferia	Surgimento do APL
Estágio de maturidade	Diminui	Diminui	Baixo	Baixo	Rede (lock-in)	APL (lock-in)
Declínio	Diminui	Diminui	Baixo	Baixo	Dissolução	Desaparecime

					rede	nto APL
Início de novo ciclo	Aumenta	Baixo	Alto	Alto	Instável	Sem APL

Fonte: Ter Wal & Boshma (2009)

VAHL (2009, p.109) apresenta as etapas do ciclo de vida de um APL em:

1. Pré-cluster: com poucas empresas isoladas e voltadas a um mesmo produto;
2. Nascimento: com maior concentração de empresas e fortes relações comerciais;
3. Desenvolvimento: com aumento da concentração com verticalização e início de formação de consórcios;
4. Estruturado: com consórcios formalizados, sistema local e forte parceria público privada.

VAHL (2009, p.110) busca sintetizar as dimensões mais relevantes a serem consideradas como indicadores do ciclo de vida de APLS, destacando-se aquelas voltadas para o desenvolvimento social, econômico e financeiro, contexto empresarial, capital social e de cooperação entre as empresas e instituições, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Indicadores do ciclo de vida de APL

<b>Característica</b>	<b>Indicadores</b>
Concentração de economia	Evolução do quociente de locação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De mão-de-obra</li> <li>• Do número de empresas</li> </ul>
Desempenho econômico financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do faturamento</li> <li>• Crescimento das vendas</li> <li>• Grau de endividamento</li> <li>• Crescimento do tamanho das empresas</li> <li>• Taxa de mortalidade empresarial</li> </ul>
Horizontalização das empresas	Avaliação da cadeia produtiva (terceirização)
Verticalização da região	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do QL de APLS de indústrias correlatas e de apoio</li> <li>• Crescimento do número de empresas da região (fornecedores, fabricantes de máquinas, equipamentos e componentes)</li> </ul>
Cooperação entre empresas	Intensidade de atividades conjuntas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação e treinamento de pessoal</li> <li>• Compra conjunta de insumos</li> <li>• Transporte</li> <li>• Formação de redes e consórcios</li> <li>• Participação em feiras e eventos</li> <li>• P&amp;D</li> </ul>
Cooperação com associações, instituições de	Intensidade de atividades em parceria:

apoio e governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação e treinamento de pessoal</li> <li>• Participação em feiras e eventos</li> <li>• P&amp;D</li> <li>• Consultorias</li> <li>• Crescimento de financiamentos</li> <li>• Crescimento de reivindicações coletivas</li> </ul>
Nível de desenvolvimento social da região	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do IDH</li> <li>• Evolução da renda per-capita</li> <li>• Nível de desemprego formal</li> </ul>

Fonte: Vahl (2009, p. 110)

VAHL (2009, p.111) apresenta pelo Quadro 13 as definições de cada fase do ciclo de vida, com base nas características e indicadores do aglomerado.

Quadro 13 - Fases do ciclo de vida de APL

	Fases do ciclo de vida de um APL				
Característica	Pré-cluster	Nascimento do pólo	Cluster emergente	Cluster estruturado (APL)	Sistema Produtivo Local (SPL)
Concentração da economia	Quociente Locacional $< 1$	Quociente Locacional $> 1$	Quociente locacional em aceleração crescente	Quociente Locacional alto porém em alto desaceleração	Surgimento de novos clusters
Desempenho econômico financeiro	Aumento do tamanho das empresas	Aumento das vendas e do faturamento	Diminuição do endividamento	Aumento do faturamento e vendas em novos mercados	Diminuição da taxa de mortalidade das empresas
Horizontalização das empresas	Inexistente	Inexistente	Incipiente	Alto nível de terceirização	Empresas desverticalizadas e especializadas
Verticalização da região	Inexistente	Inexistente	Cadeia de suprimentos	Alto nível de auto-consumo	Surgimento de novos <i>clusters</i>
Cooperação entre as empresas	Inexistente	Relações comerciais	Formação de redes e consórcios	Consórcios diversos	Consórcios diversos e inter-setoriais
Cooperação com associações, instituições de apoio e governo	Fraca e sem foco	Fraca com sobreposição dos papéis	Moderada, apresentando sobreposição de papéis	Alta, com surgimento de uma Agência de Desenvolvimento Regional	Alta com grande participação da Agência de Desenvolvimento Regional
Nível de desenvolvimento	Baixo	Crescente, com alta taxa	Moderado, baixa	Moderado, aumento da	Alta renda per capita e IDH:

o social da região		de informalidade e crescimento demográfico	distribuição de renda	renda per capita	baixo nível de desemprego
--------------------	--	--	-----------------------	------------------	---------------------------

Fonte: Vahl (2009, p. 111)

MENZEL & FORNAHL (2009), caracterizam um APL com os seguintes estágios de desenvolvimento:

1. Emersão: com poucas, mas com número crescente de pequenas empresas;
2. Crescimento: com crescimento numérico de empregados;
3. Sustentação: quando o APL é capaz de manter o seu emprego em um nível elevado em fases mais maduras;
4. Declínio: para explicar o fato de que um APL pode entrar em declínio ou diminuir.

Para os autores MENZEL & FORNAHL (2009), um APL pode ser diferenciado tanto pela abordagem quantitativa, associada ao seu desenvolvimento econômico (nr. de empresas, nr. de empregados, entre outros) como pela abordagem qualitativa, representada pela heterogeneidade das competências inerentes ao conjunto das empresas.

Ainda segundo os autores, a diversidade ou heterogeneidade de conhecimentos é a principal variável que influenciará ao longo dos estágios, fazendo com que a cada momento o APL experimente uma nova fase de sua trajetória evolutiva. Os mesmos autores também alertam que as analogias entre ciclo de vida de APL e indústria não podem explicar porque o seu movimento através do ciclo divergem. Esta característica evolutiva e sistêmica do ciclo pode ser observada por aspectos quantitativos e qualitativos, conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Estágios dos ciclos de vida e dimensões dos APLS

Fase	Efeito	Quantitativo	Qualitativo
Emersão	Imediato	Poucas empresas e empregados	Bastante heterogêneo
	Sistêmico	Difícilmente perceptível, algumas possibilidades para ação coletiva	Possibilidades escassas de interação
Crescimento	Imediato	Aumento do emprego	Foco
	Sistêmico	Percepção crescente, ações coletivas, criação de instituições	Redes abertas e flexíveis
Maturidade	Imediato	Estagnação	Foco em competências, forte viés regional
	Sistêmico	Agglomerado molda a região	Redes abertas aproveitam sinergias e conhecimentos

			externos
Declínio	Imediato	Declínio no número de empresas e do emprego	Forte foco em trajetória limitada
	Sistêmico	Sentimentos negativos em relação ao aglomerado	Redes fechadas impedem adaptabilidade do aglomerado

Fonte: Menzel & Fornahl (2009)

### 2.5.7 Competitividade em *cluster*

Os estudos sobre as vantagens e competitividade relacionadas à concentração geográfica de empresas de um mesmo setor não são recentes, sendo Marshall um de seus precursores no início do século passado.

É fato que a competitividade é pertinente à localização da empresa, dado ao fato de se estabelecerem vínculos entre a empresa, clientes e demais elementos que afetam a vantagem competitiva da organização, uma vez que se ampliam as relações simultâneas e interdependentes mesmo entre empresas com universos distintos. Desta forma, são grandes os desafios gerenciais relacionados à criação, implementação e manutenção do arranjo organizacional, defende (Cândido & Abreu, 2000).

Apresenta-se como objeto de estudo a “vantagem competitiva” obtida pelas empresas de um mesmo segmento com proximidade geográfica. Antes de se elencar as vantagens competitivas advindas de arranjos produtivos locais para empresas do mesmo segmento, é importante o alinhamento quanto à conceituação de vantagem competitiva. Uma das primeiras referências a este conceito foi cunhado por Ansoff (1991, p. 188), que a definiu “[...] como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, as tendências de mercado à frente dos concorrentes”. Cabe enfatizar, que a figura do cliente não pode ser esquecida na concepção da estratégia de uma empresa. Este aspecto fica claro na definição de Zaccarelli (1996:67), “vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para comprar da empresa.”

Segundo Porter (1986) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Tanto Porter (1986) como Zaccarelli (1996) enfatizam a vantagem competitiva pela percepção do cliente. Contudo, a análise proposta pela vantagem competitiva por meio de um *cluster* vai além do fator cliente. Para Porter (1999) passa pela localização geográfica, mas também considera o uso mais produtivo de insumos e a necessidade de inovação constante. Para o autor, o que acontece dentro da empresa é importante, mas os *clusters* mostram que o ambiente empresarial fora das empresas também é de vital importância.

Os aspectos caracterizados por Porter (1999) são evidenciados também por Zaccarelli (2000), ao afirmar que um *cluster* somente torna-se competitivo quando em seu conjunto passa a ter vantagens competitivas sobre as empresas que estão fora de seu

aglomerado. Ainda, segundo Zaccarelli (2000, p.197) “É relevante à necessidade de que as empresas tenham alguma vantagem competitiva resultante de seus relacionamentos, caso contrário não haverá *cluster* (...)”.

Um *cluster* quando completo, ou seja, atende aos nove preceitos propostos pelo autor, possui grandes vantagens competitivas sobre qualquer empresa que não pertença a ele; ou ainda mesmo quando incompleto, só perde competitividade para outro que esteja completo, afirma Zaccarelli (2000). Os *clusters* afetam a capacidade de competição de três maneiras afirma Porter (1999) : aumentando a produtividade das empresas sediadas na região; indicando a direção e o ritmo da inovação e estimulando a formação de novas empresas o que expande e reforça o próprio *cluster*.

No que diz respeito à produtividade Porter (1999) assegura que o *cluster* possibilita um maior acesso a mão-de-obra qualificada e fornecedores, uma vez que a região passa a ter uma concentração destes recursos. Enfatiza ainda que a aquisição de insumos no próprio local reduz o custo total da transação. Possibilita ainda acesso a informação especializada acumuladas entre seus membros. Influencia e sofre influência das atividades correlatas, por meio das conexões estabelecidas entre todos, que faz que o todo seja maior que a soma das partes. Além do acesso a instituições e bens públicos e melhora a motivação e avaliação de desempenho.

Quanto à inovação Porter (1999) afirma que os *clusters* desempenham um papel crucial na capacidade de inovação permanente das empresas dado ao fácil e rápido acesso as informações como as expectativas de clientes e parceiros.

Porter (1999) enfatiza também a criação de novas empresas, dada a maior facilidade de percepção de lacunas em produtos e serviços. Fornecedores novos, por exemplo, proliferam em *clusters*, uma vez que a base concentrada de clientes que reduz o risco para o fornecedor e facilita a descoberta de oportunidades no mercado.

As novas configurações de aglomerados empresariais demandam formas de gestão capazes de conciliar um ambiente de competição a um sistema de cooperação, ao mesmo tempo em que devem desenvolver sinergia das competências entre os membros do arranjo. A cooperação é fator primordial para que estas organizações se tornem membros ativos e competitivos dentro do processo de redes.

#### 2.5.8 Governança em apls

As definições da taxonomia de redes de governança em arranjos produtivos locais seguem as sugeridas por Storper e Harrison (1991) em quatro dimensões hierárquicas, conforme Quadro 15.

Quadro 15 - Formas de hierarquia em APL

Forma de hierarquia	Definição
All Ring, no Core	Não existe uma organização dominante, não existe uma diferença de poder entre as organizações que compõem o arranjo. Direção alternada de acordo com cada projeto.

Core-Ring with Coordinating Firm	Existe uma diferença de poder, uma breve noção de hierarquia. A empresa mais poderosa ainda necessita das empresas menores.
Core-Ring with Lead Firm	A diferença de poder é alta e a hierarquia é clara. A empresa dominante não depende das outras empresas do arranjo, tendo assim total poder em ditar as regras e comportamentos.
All Core, no Ring	As empresas que compõem o arranjo produtivo local estão verticalmente integradas.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Storper e Harrinson (1991)

FUINI apud COLLETIS, GILLY, PECQUEUR, et. al. (1999) destaca que existe um segundo modo de avaliação de governança corporativa em arranjos produtivos locais através de análise do perfil administrativo em aglomerações produtivas em função do caráter público ou privado, dos objetivos atribuídos e dos modos de apropriação pelos atores, conforme Quadro 16.

Quadro 16 - Tipos de Governança em função do Caráter Público ou Privado

<b>Caráter</b>	<b>Características da governança</b>
Governança Privada	São atores privados dominantes que impulsionam a coordenação e a criação de recursos de acordo com o objetivo de apropriação privada. A firma aparece como motor do sistema. O estabelecimento de um grande grupo estruturante do espaço produtivo local é um exemplo.
Governança Privado-Coletiva	O ator chave é uma instituição formal que agrupa operadores privados e impulsiona a coordenação de estratégias. Encontra-se neste caso as câmaras de comércio, os sindicatos profissionais e qualquer forma de clube que agrupe operadores privados.
Governança Pública	As instituições públicas têm modos de gestão dos recursos que diferem da apropriação privada. Os bens ou serviços são utilizáveis por todos os atores sem rivalidade ou exclusão de uso. São o Estado, as autarquias, etc.
Governança Mista	São mais raras. É uma associação das diferentes formas mas com uma dominante, que permite caracterizar cada território.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de FUINI apud COLLETIS, GILLY, PECQUEUR, et. al. (2013)

Segundo (GOEDERT & ABREU, 2005) as agências de desenvolvimento regional (ADR), proveniente da década de 50, surgem no cenário atual como outro importante ator que vem ganhando cada vez mais destaque na governança dos APLS. Com histórico na política de desenvolvimento do sul da Itália, as ADRS ganharam destaque na década de 70 com a criação do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), angariando apoio a investimentos produtivos, infraestrutura e desenvolvimento das MPES, sendo que a partir da década de 90, grande parte das ADRS europeias começou a ampliar sua atuação com instrumentos para alavancagem financeira das pequenas empresas.

As ADRS tem um papel fundamental no desempenho de ações diversas para o desenvolvimento e implementação de programas regionais estratégicos, estudos, qualificação e formação de agentes, assistência e consultoria, transferência de tecnologia e internacionalização das empresas, dentre outros. Além disso, podem estimular a criação dos observatórios sócio-econômicos e políticas de intervenção, promover a própria região a partir da participação em feiras de negócios, seminários e fóruns setoriais (GOEDERT & ABREU, 2005).

Percebe-se que as possibilidades de desenvolvimento de um APL, dependem, em grande parte, das formas de governança local, seja pública, privada ou híbrida. Tanto os benefícios provenientes do aglomerado como a manutenção de um ambiente fértil para o estímulo da cooperação, aprendizagem coletiva e aumento da competitividade dependerão diretamente dos resultados do trabalho desta governança.

No Brasil, segundo levantamento de 2014 do OBAPL – Observatório Brasileiro dos Arranjos Produtivos Locais, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC, os principais modais de arranjos produtivos locais são: industrial, confecções, extrativismo mineral, fitoterápicos, apicultura, moveleiro, metal-mecânico, petróleo, gás e naval, agroindústria, tecnologia da informação, laticínio, vitivinicultura, artesanato, avicultura, borracha, construção civil, ecoturismo, fruticultura, oleiro cerâmico, piscicultura, pecuário, produtos florestais (não madeireiros), horticultura, ovinocaprinocultura, rizicultura, construção naval, fornecedores automotivos, moda, sisal, transformação de plásticos, cachaça, festejo e quadrilhas juninas, café, cerâmica vermelha, logística, gemas, joias e bijuterias.

## 2.6 Contextualização e caracterização do apl de bonés de apucarana

A cidade de Apucarana é conhecida – e reconhecida – nacionalmente como a “capital do boné”. Este fato deve-se ao desenvolvimento nas últimas décadas da indústria têxtil, do vestuário e dos acessórios de moda, na especialização do desenvolvimento dos bonés, camisetas, uniformes e brindes. O boné ganhou importância pela aproximação de empresas que atuam em atividades produtivas neste arranjo produtivo local (APL), cujo foco é o design diferenciado, o estilo e a iconografia do produto para o desenvolvimento da cultura local.

O APL Bonés de Apucarana é formado por empreendimentos que estão relacionados à cadeia produtiva e de abastecimento da indústria do vestuário, diretamente relacionados à economia criativa para a produção de bonés. O arranjo produtivo visa o fortalecimento das atividades do arranjo e dos partícipes, na região de Apucarana, com cerca 638 indústrias do setor têxtil-vestuário identificadas, que são articuladas com “facções” e oficinas – familiares então formalizadas – nas cidades que compõem na atuação do arranjo. O APL congrega 35 representantes de empresas e entidades em sua governança.

O grupo de empresas produz uma variedade de produtos do segmento de confecções e vestuário, entretanto seu foco principal está na produção de bonés. Produtos diferenciados, private label, brindes, camisetas, uniformes e peças de vestuário customizado (para instituições e corporações) complementam o mix de produtos que fazem parte linha de produção das empresas que compõem o arranjo produtivo local.

O principal objetivo do APL Bonés de Apucarana é o desenvolvimento local, pela sustentabilidade e expansão de cada uma das micro e pequenas empresas que integram o arranjo, para assim terem maior desenvolvimento econômico e social da região. As empresas interagem solidariamente entre si pela busca de melhorias, aumento do número de parcerias e mercado consumidor, além de discutir ações que possam apoiar a produção e o desenvolvimento do segmento têxtil e do vestuário. Por consequência, contribuem para o desenvolvimento de Apucarana e da região do Vale do Ivaí.

A delimitação territorial do APL restringe-se às cidades que compõem o Vale do Ivaí, pelo pólo de Apucarana e pelas cidades de Califórnia, Cambira, Jandaia do Sul e Mandaguari. Inseridos nesta delimitação encontram-se os partícipes do APL, que são empresas formalizadas e não formalizadas; instituições públicas e privadas; instituições acadêmicas e outros empreendimentos privados.

A especificidade dada pela produção de bonés caracteriza toda a região, porém é em Apucarana seu principal e maior pólo produtivo, onde também se encontram as principais e o maior número de empresas que os produzem, com toda a sua cadeia de produção e abastecimento. A linha de produção e de comercialização ocorre através da diversificação dos bonés, seja para atendimento como brinde, como private label, corporativo (iniciativas de marketing), de utilização como uniforme ou para comercialização no mercado. O mesmo ocorre com os outros produtos, como a produção de camisetas, uniformes em si, produtos que utilizam couro ou jeans (que não só bonés), os produtos bordados (não só para empresas de bonés), e demais peças acessórias, como boinas, gorros, chapéus em tecido, e demais peças tradicionais do vestuário.

O APL bonés de Apucarana atua no aprimoramento tecnológico e pela inovação do design, no acompanhamento de tendências do mercado e pela otimização da produção, com vistas à expansão comercial, nacional e internacional, produzindo peças de vestuário, pelo produto boné, que seja identificado por sua iconografia e regionalidade, com altíssimo nível de qualidade.

O APL concentra 70% da produção nacional, produzindo 4,5 milhões de bonés ao mês, além camisetas, brindes, bolsas, carteiras, uniformes e confecções em jeans. É responsável por 66,2% dos empregos industriais e 25% dos empregos formais de Apucarana. Apucarana é o centro de maior concentração comercial do Paraná, superada apenas por Curitiba, fator que tem atraído cada vez mais investimentos para a região.

Figura 10 - Área de delimitação do APL do Boné de Apucarana/PR



Fonte: APL do Boné de Apucarana, adaptado pelo autor.

Quadro 17 - Resumo dos dados do APL Bonés de Apucarana

Núcleo estadual	Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná
Instituição coordenadora	Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí (SIVALE)
Setor produtivo	Moda
Principais produtos	Confecções (bonés, camisetas, confecções em jeans), acessórios (bolsas, brindes em geral), calçados e jóias
Número de empreendimentos	638 indústrias do setor têxtil-vestuário, dos quais 35 participam das atividades do APL
População da região do APL	199.141 habitantes
Empregos gerados	15 mil*

	(entre formais e informais, por toda a cadeia de produção)
Municípios integrantes	Apucarana, Califórnia, Cambira, Jandaia do Sul e Mandaguari – PR
Cidade Pólo	Apucarana/PR
Ano de oficialização do APL	2003
Área total em que o APL está inserido (Km <sup>2</sup> )	1.386,2 km <sup>2</sup>
Área total (km <sup>2</sup> )	600 Km <sup>2</sup> (Referência dada pela Cidade Pólo)
PIB da região (R\$)	R\$ 2,46 bilhões
Faturamento anual estimado (R\$)	430 milhões/ano*

Fonte: APL dos Bonés de Apucarana, adaptado pelo autor.

As empresas do APL, em sua maioria, vendem seus produtos exclusivamente por meio de representantes comerciais (vendedores externos). Esse canal de comercialização demonstra que as empresas têm certa dependência desses agentes, encurtando o grau de autonomia para traçarem estratégias mercadológicas. Uma minoria conjuga a representação comercial e a venda a varejo. Outra minoria realiza vendas por equipe própria, seja por vendedores externos ou internos, esses últimos por terem setor de telemarketing.

O setor ainda não possui uma estrutura de comercialização consistente e dinâmica no sentido de determinar as trajetórias de desenvolvimento de forma mais independente dos agentes externos, o que possibilitaria maior consistência à estrutura mercadológica do APL.

O mercado consumidor do APL bonés de Apucarana é procedente, em ordem de relevância, quantitativa em unidades e valores faturados, os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Minas Gerais, Santa Catarina, Goiás e do próprio Paraná. Destaca-se, porém o estado de São Paulo como destino geográfico preferencial das vendas de todos os tipos de produtos do APL. Em termos percentuais, 88,1% do total das vendas realizadas no APL destinam-se a outros estados da federação (com destaque ao Sudeste com 80% das vendas); 11,7% das unidades, comercializadas no próprio Estado do Paraná; e 0,2% da produção atende ao mercado externo, notadamente América do Sul, notadamente aos Países Argentina, Uruguai e Chile, em demandas atendidas pontuais e isoladas.

Quanto às características dos clientes, constata-se que os principais compradores do APL são as lojas especializadas que comercializam confecções, as quais têm públicos-alvo distintos conforme o seu tamanho. Dados obtidos junto às empresas do APL, temos as grandes redes varejistas como Carrefour, Renner, C&A, e Lojas Americanas, como seus principais clientes, que atendem em sua maioria as classes C, D, e E; enquanto que lojas de grife como Fórum, Zoomp, Triton, Cantão e Redley, também como principais clientes, porém que atendem, em sua maioria, ao público A e B, as quais visam o lançamento de coleções exclusivas, desenhadas por elas mesmas. Hoje ainda, uma minoria de empresas que desenvolvem marca própria, número que ainda não atinge 5% das empresas. Exemplo de marca própria, a empresa Itália Milano registra a marca Urbanóide, cujos modelos são estudados por equipe específica de marketing interno e dada a tendência no mercado, são desenvolvidos e fabricados a cada semana e em cada mês.

#### 2.6.1 Histórico do APL de bonés de Apucarana

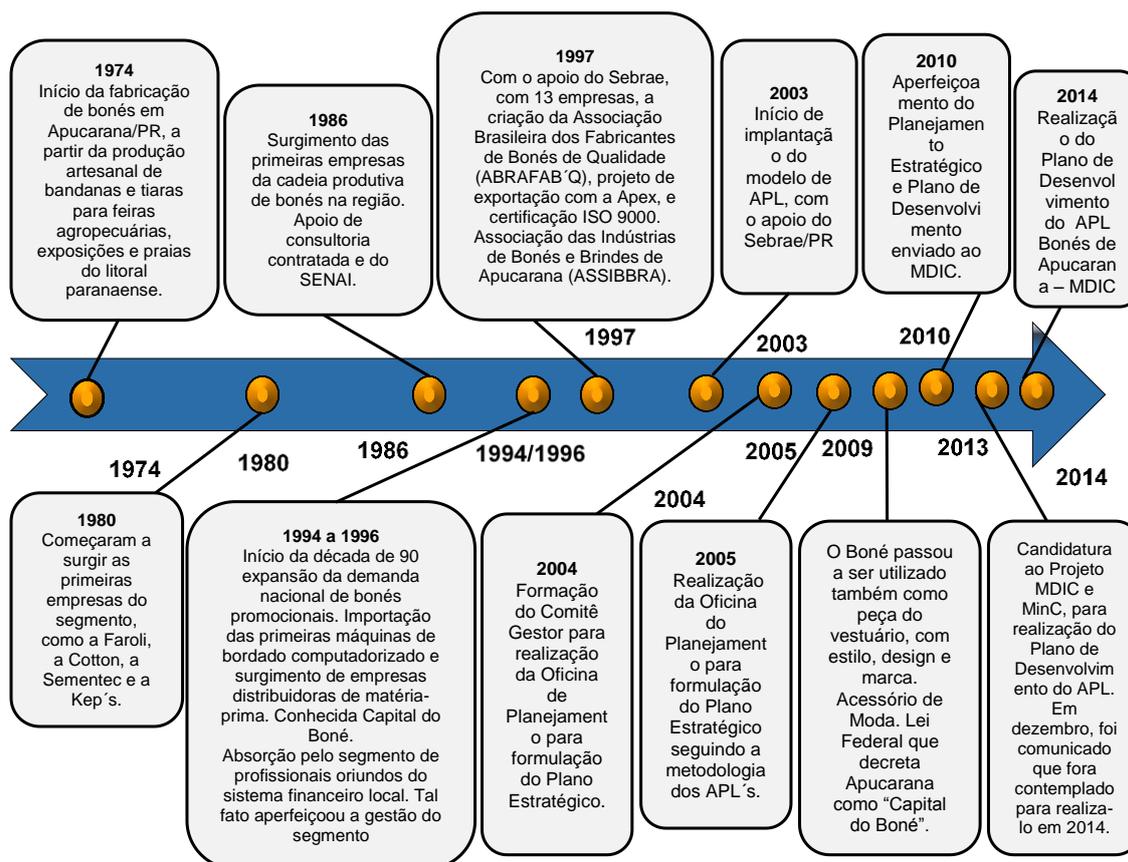
- Ano 1974 - Início da fabricação de bonés em Apucarana/PR, a partir da produção artesanal de bandanas e tiaras para feiras agropecuárias, exposições e praias do litoral paranaense. De início, os empresários pioneiros na fabricação de bonés limitavam-se a copiar e produzir bonés com aba de papelão, reguladores de elástico e fazendo uso da técnica de *silkscreen*;
- Ano 1980 - Começaram a surgir às primeiras empresas do segmento, como a Faroli, a Cotton, a Sementec e a Kep's, que tinham como foco a especialização na fabricação dos acessórios de moda, como o Boné. Não havia na região os elos da cadeia produtiva de bonés e confecções. A dublagem de tecidos era realizada em São Paulo, assim como a aquisição da matéria-prima e das máquinas e equipamentos;
- Ano 1986 - Surgimento das primeiras empresas da cadeia produtiva de bonés na região. Os empresários do setor de bonés reuniram-se em torno de um objetivo comum: melhorar a qualidade e a produtividade das empresas do segmento, com o apoio de consultoria contratada e do SENAI. Contudo, o fato marcante na formação do arranjo de bonés foi a celebração do contrato com o Banco Nacional. Através desse contrato, o piloto Ayrton Senna tornou-se o primeiro garoto propaganda do setor, o que contribuiu para a projeção da indústria de bonés de Apucarana na mídia nacional;
- Ano de 1994 a 1996—Apesar da abertura abrupta do mercado pelo Governo Collor, com o surgimento dos produtos orientais, da China como potência no segmento têxtil, com produtos com baixíssimo custo, as empresas nacionais tiveram que reagir para se manterem, recuperando mercado. Início da década de 90 a expansão da demanda nacional de bonés promocionais. Importação das primeiras

máquinas de bordado computadorizado e surgimento de empresas distribuidoras de matéria-prima. Absorção pelo segmento de profissionais oriundos do sistema financeiro local, pois Apucarana tinha extensa rede bancária e vários profissionais migraram para o segmento têxtil. Tal fato aperfeiçoou a gestão do segmento;

- Ano 1997–A exigência do mercado e a necessidade de melhoria contínua, as empresas se voltam para inovação e qualidade de produtos. A reunião de empresas, para primeira institucionalização como associação, com o apoio do SEBRAE, e com 13 empresas, surge a criação da Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade (ABRAFAB´Q), projeto de exportação com a Apex, e certificação ISO 9001. Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA);
- Ano 2003 – A criação das associações, advindas desde a primeira aproximação de empresas, fez com que, somente em 2003 tivesse o início de implantação do modelo de APL, com o apoio do SEBRAE/PR. A reunião de empresários e empresas criam o primeiro estabelecimento do modelo de arranjo produtivo local, com a organização de reuniões periódicas, estratégias de ação conjunta e a constituição de regras para todos no grupo;
- Ano 2004–Com a experiência do primeiro ano, com a apuração da assiduidade e contribuição do grupo originário do arranjo de economia criativa, forma-se o comitê gestor do Arranjo Produtivo Local/APL de Bonés de Apucarana e a formulação do primeiro Planejamento Estratégico. Formação do Comitê Gestor ensejou também a realização da oficina de Planejamento para formulação do Plano Estratégico, seguindo a metodologia dos APL´s;
- Ano 2005 – O Planejamento do ano anterior, depois de implementado em algumas de suas ações, teve seu aperfeiçoamento, gerando um novo Planejamento Estratégico, com o Plano de Desenvolvimento, para atendimento a demanda e envio ao Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio/MDIC;
- Ano 2005 a 2007 – Iniciativa da ACIA- Associação Comercial Industrial e de Serviços de Apucarana e representantes de entidades de classe para a construção do Centro Moda e Posterior Transformação em Campus da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), passando a ofertar cursos técnico em Vestuário, Design de Moda e Engenharia Têxtil (a partir de 2010)
- Ano 2009 - Há a especialização das empresas, da Cidade de Apucarana e região se intensifica, há expansão de mercado com melhoria contínua da qualidade, ganhos de escala e intensificação de produção, com especialização de mão-de-obra. O produto ganha destaque nacional, com reconhecimento legal por Lei Federal, da Presidência da República, de Apucarana como “Capital do Boné”. O Boné passou a ser utilizado também como peça do vestuário, com estilo, design e iconografia própria de Apucarana, inserida como acessório de moda e estilo;
- Ano 2010 – Aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento enviado ao MDIC;

- Ano 2013 – Candidatura ao Projeto MDIC e MinC, para realização do Plano de Desenvolvimento do APL. Em dezembro, foi comunicado que fora contemplado para realizá-lo em 2014;
- Ano 2014 - Realização do Plano de Desenvolvimento do APL Bonés de Apucarana – MDIC.

Figura 11 - Linha do Tempo do APL do Boné de Apucarana/PR



Fonte: APL dos Bonés de Apucarana, adaptado pelo autor

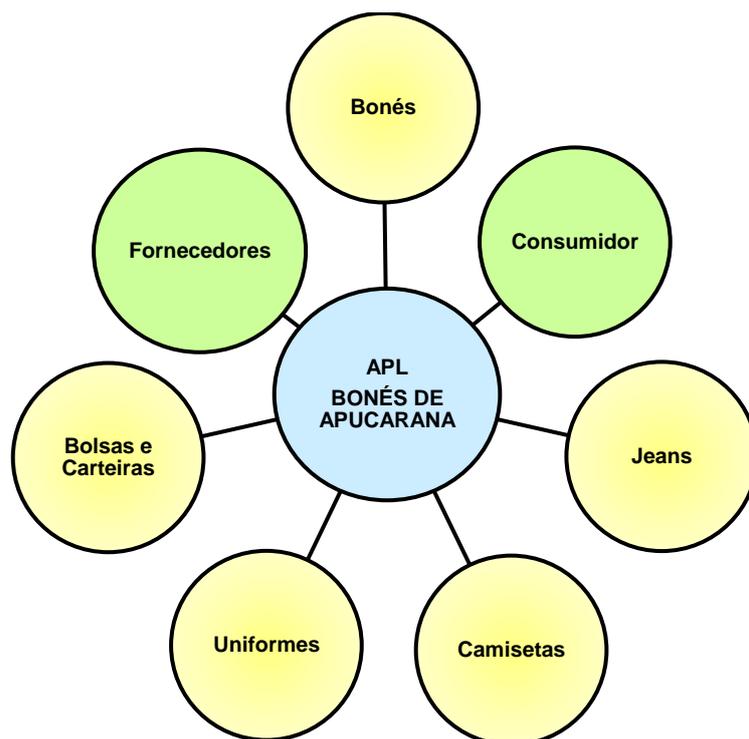
## 2.6.2 Setores econômicos do APL de bonés de Apucarana

A cadeia de produção e abastecimento da indústria de bonés e de vestuário como um todo, possui etapas relacionadas à pesquisa de mercado e criação da coleção e design, fundamentais para o desenvolvimento do produto e definição da matéria-prima em sintonia com o mercado consumidor.

Os setores econômicos envolvidos com o APL Bonés de Apucarana e sua cadeia de valor, que levam em consideração o Plano da Economia Criativa, Secretaria da Economia Criativa, Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio, quanto a Política, Diretrizes e Ações 2011 a 2014.

Conforme definição no Plano de Economia Criativa os setores criativos são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social.

Figura 12 - Setores Econômicos envolvidos no APL de Bonés de Apucarana/PR



Fonte: APL dos Bonés de Apucarana, adaptado pelo autor

Considerando os setores de atuação dos empreendimentos do APL Bonés de Apucarana, e o escopo dos setores produtivos envolvidos, foram realizadas as seguintes classificações:

- **Bonés:** Estão considerados neste setor produção de bonés (promocionais/brindes, privatelabel, e de uniformes), boinas, badanas, tiaras, gorros e capuzes;
- **Jeans:** Dentro do portfólio de produtos oferecidos pelo APL estão os bonés e as peças do vestuário, que sejam bordados ou não, confeccionados com jeans,
- **Camisetas:** Segmento do vestuário que compõem o mix de produtos do APL sejam promocionais/brindes, pólos, regatas, sarjas, malhas ou em algodão;
- **Uniformes:** Vários empreendimentos atuam na produção de uniformes, geralmente licitações e atendendo às demandas corporativas, incluindo a vestimenta e acessórios, como mochilas, pastas e bolsas;

- Bolsas e carteiras: Acessório também do vestuário, complementam o produto principal que é o Boné, algumas empresas que utilizam o couro e com isso expandem seu mix de produtos com a confecção de bolsas, carteira (populares e privatelabel).

O arranjo produtivo de bonés de Apucarana tem sua produção nas seguintes classes da classificação nacional de atividades empresariais (CNAE), a saber:

- 18.12 – Confecções de peças do vestuário – exceto roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes;
- 18.21 – Fabricação de acessórios do vestuário;
- 18.22 – Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal e;
- 52.32 – Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos.

Toda a cadeia produtiva e de abastecimento aos empreendimentos encontram-se na região do APL Bonés de Apucarana. Não há, a priori, necessidade das empresas procurarem serviços ou produtos fora de sua região. Todos com a capacidade de fornecer, inovar e atender com novos tecidos, acessórios e insumos à indústria do vestuário.

As empresas que comercializam serviços e produtos aos empreendimentos do APL, fazem parte da ACIA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana, que é uma das parceiras do arranjo.

Sendo assim, empresas têxteis, materiais plásticos; máquinas e equipamentos; bordados e serigrafia; aviamentos; embalagem; e de logística, envolvendo o transporte e o armazenamento de produtos, estão muito próximas.

Somente se busca serviço ou produto em outra região ou Estado, somente quando o produto é importado ou quando há preço mais competitivo que compense compra e frete de entrega.

### 2.6.3 Empresas integrantes, interação e cooperação dos atores.

O APL Bonés de Apucarana conta, com o registro na região de Apucarana/Ivaiporã, com 638 empresas, entre confeccionistas e faccionistas. As confeccionistas são responsáveis pelo produto final e determinam o ritmo e a dinamização do processo produtivo.

As primeiras empresas do setor datam de 1972, sendo que as pioneiras já não atuam mais no setor, que majoritariamente é constituído por empresas jovens.

Existem muitas empresas que foram “refundadas”. A maioria das empresas surgiu ao longo dos últimos 30 anos.

Alguns dados apresentam-se bem o perfil das empresas, cuja maioria apresenta apenas dois sócios, com máximo de quatro sócios em número ínfimo de 1% do total. Dentre as empresas 25% tem um único proprietário, de administração familiar, muito comum no setor de pequenas e médias empresas do segmento de vestuário e acessórios têxteis. Outro fator peculiar ao setor é o esforço de retomada dos lucros, que permitiu o expressivo crescimento ao longo dos últimos anos.

A maioria das empresas, no número estimado de 60% atuam em imóveis próprios, e 40% em imóveis alugados, e uma pequena parcela utiliza o sistema de comodato, no número estimado de 5%. As instalações são de propriedade pública, cedidas por um determinado tempo, que em geral é de 10 anos. Após o período, que caracteriza a solidez da empresa, o imóvel é doado à empresa. Expediente utilizado por

governos municipais, em geral com o apoio do Governo do Estado, com cessões de barracões, como mecanismo de incentivo às atividades industriais geradoras de mão-de-obra e renda. O setor de confecções, intensivo de mão-de-obra, normalmente é beneficiado por este tipo de apoio.

Em Apucarana, a concessão tem avaliação da Secretaria de Desenvolvimento, através do Conselho e da Diretoria da Indústria, que avalia o imóvel e a empresa, por sua atividade, e estabelece tal benefício de instalação. Historicamente, a concessão foi dada a antigos barracões do Instituto Brasileiro do Café (IBC) pelo Governo Federal. Por exemplo, os barracões foram divididos em módulos denominados “A Cidade do Trabalho”, administrados pela prefeitura, em cessão às empresas em sistema de comodato. Atualmente, tem-se uma grande área na periferia de Apucarana, onde se estabelecerá o Pólo Industrial, onde a indústria do vestuário irá se reunir, se estabelecendo, para novas e antigas empresas.

#### 2.6.4 O produto boné

O produto em particular e de maior destaque é o boné, que lidera a dinâmica produtiva do setor de confecção, e um conjunto de produtos correlatos, isto é, que podem atender ao mesmo nicho de mercado e utilizam a mesma estrutura empregada para produção de bonés, chapéus, bandanas, tiaras, camisetas aventais, uniformes, mochilas, bolsas, carteiras e porta cartões.

Há o boné promocional, com finalidade de divulgação de marcas e eventos, em geral produzidos por encomenda de grandes empresas, órgãos públicos, clubes esportivos, entre outros. O boné de magazine é confeccionado com a marca do cliente e vendido em rede de grandes lojas ou supermercados *private label*. O boné marca própria, que leva a etiqueta do fabricante e é vendido geralmente para lojistas varejistas. O mesmo ocorre com o boné de grife, “*private label*”. Há ainda das campanhas eleitorais; os corporativos promocionais, venda de varejo; e os de identificação funcional, como os das forças armadas.

Os bonés ainda apresentam grande representatividade na produção das empresas integrantes ao APL de Bonés de Apucarana, com 80% do total de peças produzidas no arranjo. Enquanto que camisetas, chapéus, toucas, gorros, uniformes e carteiras vêm na seqüência do rol de produtos manufaturados no município.

O boné tem produção estimada de 30 milhões unidades/ano, representando 48% do total de todas as categorias dos produtos do APL e 60% da categoria de bonés. Representam o valor estimado de 70% do faturamento individual das empresas pesquisadas. Antes esse valor tinha representação exclusiva do boné promocional, que no decorrer dos anos, está sendo substituído pelos bonés de magazine, os corporativos e de marca própria, incluindo nesses os *private label*, com maior participação pela qualidade que o consumidor tem demandado.

Na categoria de não bonés, as confecções de estampa e bordados vêm crescendo participação, no valor estimado hoje de 10% do total de peças produzidas e 25% do faturamento das empresas integrantes do APL.

As empresas que integram o APL são identificadas por serem na maioria de micro porte, com produção de até 250 mil peças/ano; outras são de pequeno porte, produzindo acima de 250 mil e abaixo de 500 mil peças/ano; e as de médio porte, com produção igual ou acima de 500 mil e abaixo de 1 milhão de peças/ano, e ainda as de grande porte, produzindo acima de 1 milhão de peças/ano. A quantificação de quantas empresas se tem em cada um dos níveis será atualizado em censo a ser realizado no início de 2015.

Relativamente ao parque de máquinas, os principais tipos usados no setor são: máquinas de costura reta, máquina de zigzague, máquina de costura interloque, pespontadeiras de braço e máquina de costura overloque. Hoje empresas já contam com máquinas computadorizadas, que além de aperfeiçoarem o *layout* e as técnicas de produção, reduzem o tempo gasto na realização do design, como também no tempo da fabricação do produto.

As máquinas de acabamento ainda são utilizadas, como máquina de bordar, balancins, máquina de fazer ilhós, máquina de aplicar rebite, máquina de fusionar entretela (fusionadeira), máquina de aplicar rebite, máquina de fusionar botões, máquina elástica, mesa de passar roupa, máquina de riscar (plotter), prensas/máquinas pneumáticas, estufas, máquinas de estampas, passadeira de bonés, revólveres de cola e compressores de ar. Todas hoje atualizadas por conterem processadores e micro computadores acoplados, facilitando utilização e proporcionando agilidade na produção.

Destaca-se a presença da indústria de tecidos Apucarana Têxtil, uma das três empresas de tecelagem existentes no Paraná, a citar a TextilPar, de Paranaíba, e a Charlex em Curitiba. As empresas integrantes do APL, em sua maioria, contam com o trabalho de aprimoramento de matéria-prima, seja pela aquisição de tecidos importados feitos por demanda, como também o aprimoramento dos tecidos em sarja, fivelas e matrizes de bordados e de estamparia.

Ainda quanto ao processo produtivo, destaca-se ainda forte característica da terceirização pelas empresas do APL. Todas declaram não utilizar subcontratações, porém atestam a importância das fábricas e das costureiras domiciliares (“fábrica de bico”) para o setor confeccionista de Apucarana. A etapa mais terceirizada é a dublagem; em segundo a estamparia, e o bordado. Cabe ressaltar que algumas empresas, as grandes e ligadas às Associações possuem esses setores como departamentos internos, alinhados no seu fluxo normal de produção. O bordado, como a serigrafia possui inúmeros recursos microeletrônicos, realizando várias tarefas em alta velocidade e em várias peças.

Empresas, principalmente as maiores e as mais específicas, como a Private Label, contam com setores de inovação e design, com vistas a diferenciarem no mercado e com isso saírem na frente das demais. Porém ainda se verifica que cerca de 70% das empresas utilizar-se ainda de peças-piloto como referência; e 50% utilizando *layout* (molde) e ainda 30% utilizando ficha técnica.

A Tabela 02 relaciona algumas empresas e seus respectivos produtos fabricados pelo APL dos bonés.

Tabela 2 - Empresas e produtos do APL do boné de Apucarana

	EMPREENDEMENTOS	DESCRIÇÃO
1	Itália Milano Bonés Ltda.	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
2	Bonelli Bonés Ltda.	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, tiaras e toucas.
3	Boneleska Bonés Ltda.	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
4	B2 Brindes Promocionais	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
5	Rytos Bonés	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, tiaras e toucas.
6	Showa Bonés	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, tiaras e toucas.
7	Pólo Sul Confecções	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, tiaras e toucas.
8	Uzi Bonés	Fabricação de bonés, gorros, tiaras e toucas.
9	Alma Viva Jeans	Fabricação de bonés e acessórios em jeans
10	C.M. Orathes Confecções	Fabricação de bonés, gorros, tiaras e toucas.
11	Kyoodai Bonés	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
12	CRR Bonés e Carteiras	Fabricação de produtos privatelabel, como bonés e carteiras, em tecido e em couro.
13	SLC Bonés	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
14	Bunnet Brindes	Fabricação de bonés, gorros, bandanas, chapéus em tecido, mochilas, bolsas, casacos, tiaras e toucas.
15	CIA MZ	Fabricação de bonés, gorros, tiaras e toucas.
16	EFX	Fabricação de bonés, gorros, tiaras e toucas.
17	LD Bordados e Jeans	Bordados em bonés, jeans, acessórios do vestuário em jeans e bolsa.

Fonte: APL, adaptado pelo autor.

#### 2.6.5 Governança do apl de bonés de apucarana

O APL do Boné de Apucarana possui um grupo coeso, cujos integrantes exercem o sistema para a tomada de decisão alicerçada na autogestão, como também na condução dos trabalhos, com lideranças naturais em cada frente temática de projeto.

Presidência: Jayme Leonel - Empresa: Itália Milano – Presidente do Sindicato do Vestuário do Vale do Ivaí – Apucarana/PR.

Conselho Gestor: Patrícia Papa (Executiva do SIVALE); Rodrigo (Bonelli Bonés); Marlon (Bunnet Brindes); Mari e Rogério (LD Bordados); Elisabete (B2 Brindes), Claudemir (CRR Bonés e Carteiras) e Carlos/Fernando (SLC Bonés) além dos parceiros que atuam ativamente na governança do APL.

As reuniões são periodicamente realizadas em todas as semanas, das 7h30 min. às 8h30 min., e acolhidas na sala do Sindicato do Vestuário do Vale do Ivaí – SIVALE, Apucarana/PR. O SIVALE lidera a Governança do APL, realizando a sua secretaria administrativa. Conta com apoio local e integral de Instituições, como as Universidades, SEBRAE e Prefeitura de Apucarana, com a representação da Secretaria de Desenvolvimento e a Diretoria da Indústria e Comércio.

As entidades parceiras do APL são relacionadas a seguir:

- Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais - Rede APL Paraná ;
- Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral - SEPL/PR;
- Prefeitura da cidade de Apucarana - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, da Indústria e Comércio;
- SIVALE - Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí;
- ACIA - Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana;
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
- Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR / Campus Apucarana – FECEA;
- Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR;
- Fundação Araucária - Projeto PEIEX;
- FAP - Faculdade de Apucarana;

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será feita a fundamentação teórica contemplando os conceitos e passos adotados pelo modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), a apresentação da tese do modelo, sua validação e os condicionantes da competitividade da empresa. Para finalizar, outros trabalhos de interesse para este estudo, desenvolvidos por Contador (2008) e Contador, Contador e Leite (2014), serão apresentados para que o objetivo geral e todos os objetivos específicos desta pesquisa sejam atendidos.

#### 3.1 Modelo de campos e armas da competição – cac

De acordo com Contador (2008), o modelo de Campos e Armas da Competição - CAC é útil para “entender, analisar e explicar como as empresas competem”, além de auxiliar na proposição de medidas visando ampliar o grau de competitividade das empresas, e na formulação de estratégias de negócios e suas estratégias operacionais.

Para entendê-lo, é necessário compreender os conceitos de campo, arma e alvo, que são o cerne do modelo, e que separam as vantagens competitivas conforme sejam percebidas pelo cliente ou apenas por parte da empresa.

##### 3.1.1 Conceituação de campo da competição

Dessa forma, “campos de competição” refletem os atributos do produto e da empresa que representam valor para os clientes. Contador (2008) elencou 14 campos da competição, reunidos em cinco macro campos, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Descrição dos campos da competição

Macrocampo	Campo de competição
Competição em preço	Preço propriamente dito - ter ou almejar ter preço menor que o dos produtos concorrentes.
	Condições de pagamento: oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de

	crédito.
	Prêmio e/ou promoção: oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador vantagens mais interessantes que a dos concorrentes.
Competição em produto (bem ou serviço)	Projeto do produto: desenvolver ou almejar desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores.
	Qualidade do produto: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que os produtos concorrentes.
	Diversidade do produto: oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.
Competição em atendimento	Acesso ao atendimento: proporcionar ou almejar proporcionar melhor acesso ao atendimento que os concorrentes, na percepção dos clientes.
	Projeto do atendimento: desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes.
	Qualidade do atendimento: oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.

Competição em prazo	Prazo de entrega do produto: ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes.
	Prazo de atendimento: atender ou almejar atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.
Competição em imagem	Imagem do produto e da marca: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos concorrentes e possuir ou almejar possuir imagem mais crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes.
	Imagem de empresa confiável: possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes num aspecto valorizado pelos <i>stakeholders</i> .
	Imagem em responsabilidade social: ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.

Fonte: adaptado de Contador (2008)

### 3.1.2 Conceituação de arma e alvo da competição

Assim como há atributos valorizados pelos clientes, há outros que não o são, mas que representam diferencial para as empresas. Tais atributos são chamados de “armas da competição”, que podem ser recursos ou atividades da empresa, utilizados

para conquistar ou manter vantagens competitivas, mas que não despertam diretamente o interesse do cliente.

Uma definição completa de arma e de arma da competição é fornecida por Contador(2008), ao associar arma com atividades executadas, ou recursos administrados por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas, e armas da competição sendo qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

As armas são classificadas de acordo com sua natureza e por sua relevância para a competição. Com relação à natureza, são classificadas em armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio, cujos exemplos são dados abaixo:

- Armas de atendimento: Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), monitoramento de satisfação ao cliente, rede de distribuição, facilidade de acesso, assistência técnica, equipe agressiva de vendas, cortesia no atendimento, venda eletrônica, sistema de relacionamento como cliente;
- Armas de produção: automação do processo produtivo, gestão da manutenção de equipamento, produção limpa ou gestão ambiental, estudo do trabalho, logística interna, relacionamento cooperativo com fornecedor, sistema de controle e avaliação da qualidade, sistema de PCP, administração de materiais;
- Armas de planejamento: sistema de inteligência competitiva, formulação da estratégia competitiva de negócio e das estratégias operacionais, monitoramento dos concorrentes, marketing, engenharia de produto, projeto de embalagem;
- Armas administrativas: estrutura organizacional, gestão de processo, processo rápido de decisão, redução de custos na área administrativa, tecnologia da informação, administração participativa, capacitação de pessoal, motivação de pessoal.

O outro conceito utilizado para classificar as armas é a relevância. Uma arma relevante é aquela pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que lhe proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir, sendo necessária para a empresa num determinado campo. Por outro lado, uma arma será irrelevante quando pertencente ao conjunto de armas da competição que não proporciona vantagem competitiva no seu campo de competição nem no seu campo coadjuvante. E uma arma será semi-relevante quando proporcionar vantagem competitiva mediana em seu campo de competição.

Uma arma pode ser usada para competir em mais de um campo, obtendo assim maior eficiência. Um ponto importante com relação aos conceitos é que chama-se vantagem competitiva a conquistada pelos campos de competição, e de vantagem as obtidas pelo uso das armas de competição. O fato de uma arma poder ser usada em mais de um campo de competição gera um terceiro conceito, que é o de Alvo, que expressará em qual direção a arma será mais contundente.

O alvo é o objetivo de uma arma da competição, e serve para orientar os esforços de uma arma da competição. Em outras palavras, o alvo é o elemento de

ligação entre um campo da competição e suas armas utilizadas para obtenção ou manutenção de vantagem competitiva Exemplificando uma arma poderá ter como alvos: produtividade, velocidade, flexibilidade, entre outros. Para ser competitiva, a empresa deverá contar com inúmeras armas da competição, que apresentem um único alvo.

### 3.1.3 Aplicação do modelo CAC

Uma vez entendido os conceitos de definições do modelo de campos e armas da competição fica fácil compreender suas formas de aplicação. O modelo CAC tem sido aplicado para:

- entender, analisar e explicar como as empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;
- entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação aos concorrentes;
- diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa;
- propor medidas para aumentar a competitividade da empresa;
- formular a estratégia competitiva de negócio da empresa;
- definir estratégias competitivas operacionais da empresa;
- alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa;
- determinar as competências essenciais e o *core business* da empresa; e
- identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.

### 3.1.4 Determinação das armas da competição da empresa, relevância e alvo das armas.

Seleção das armas: uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas da competição.

Pela tese do modelo de campos e armas da competição, apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho.

Conforme já mencionado, as armas são classificadas quanto à natureza (produção, atendimento, planejamento e apoio) e quanto a importância para a competição (armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes).

Entendido estas classificações pode-se selecionar o conjunto de armas da competição seguindo as seguintes etapas:

- selecionar na relação de armas que consta no Apêndice do modelo CAC, as atividades e recursos que tem potencial para serem armas da competição, esta será a lista de armas versão1 e deverá reunir cerca de 100 armas;
- validar a lista de armas versão1 por meio da consulta às diversas áreas da empresa, que deverá reunir de 60 a 80 armas;

- descrever o conteúdo das armas com o auxílio da empresa, traduzindo o conteúdo para a linguagem do setor;
- identificar no universo de armas da lista de armas versão 2, por meio de análise de conteúdo, as que constituirão o conjunto de armas da competição da empresa, denominado lista de armas da competição da empresa, reunindo cerca de 40 a 50 armas.

### 3.1.5 Relevância das armas para a competição da empresa:

É o campo da competição que determina se uma arma da competição da empresa é relevante, semi-relevante ou irrelevante para a competição.

Arma relevante é aquela que proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Arma semi-relevante proporciona vantagem mediana. Arma irrelevante não proporciona vantagem competitiva no campo principal e nem no campo coadjuvante. Recomenda-se que 1/3 das armas sejam relevantes, 1/3 semi-relevante e 1/3 irrelevantes.

Existem dois métodos para determinar a relevância das armas pelo modelo quantitativo: matriz de priorização das armas e índice de Nihans.

CONTADOR (2008a, pp. 92), define a matriz de priorização das armas como uma matriz quadrada, que contém todas as armas da competição da empresa (lista das armas da competição da empresa) nas linhas e nas colunas, sendo que a classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a -2. Para construir a matriz, o responsável pela classificação deve responder, para cada arma, a seguinte pergunta: “Para competir neste campo (campo para o qual a matriz está sendo construída), a arma da linha é mais ou menos relevante que a arma da coluna?”. Se for muito mais relevante, atribuir peso 2; se for mais relevante, peso 1; se for de mesma relevância, peso 0; se for menos relevante, peso (-1), e se for muito menos relevante, peso (-2).

Os pesos das células de cada linha, então, são somados, o que possibilita ordenar as armas segundo a relevância que possui para o respectivo campo da competição e gerar um ranking de relevância.

CONTADOR (2008a, pp. 93), afirma que o índice de Nihans é utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe Não-A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice sobre a Classe Não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice). O índice pode ser utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados em diversas classes, desde que seja aplicado sucessivas vezes sobre a última classe de itens.

É possível também determinar a relevância das armas da competição pelo método expedito, o qual apresenta-se como uma forma subjetiva de análise de um grupo de pessoas que conhecem bem a empresa. CONTADOR (2008a, pp. 96) afirma ser um método muito mais simples, porém não possibilita a obtenção do ranking de relevância

das armas. Entretanto, é aplicável quando se deseja apenas a separação entre essas três classes de armas.

O método expedito exige a construção da *matriz de relacionamento das armas aos campos*. Essa matriz contém **m** linhas, uma para cada arma e, **c** colunas, uma para campo. Cada coluna é dividida em duas subcolunas, com os títulos: *arma relevante* e *arma irrelevante*. Quando a arma for relevante para um campo, é anotado valor 1 na subcoluna *arma relevante* desse campo e valor 0 na subcoluna *arma irrelevante*. Quando a arma for irrelevante para o campo, é anotado valor 0 na subcoluna *arma relevante* desse campo e valor 1 na subcoluna *arma irrelevante*. Quando a arma for semi-relevante para o campo, é anotado valor 0 em ambas as subcolunas desse campo. A classificação final deve resultar do consenso do grupo ou da escolha pela maioria ou da média das opiniões ou pela aplicação de um processo Delphi. Dessa forma, consegue-se minimizar os efeitos da subjetividade e melhorar a precisão da classificação.

### 3.1.6 Alvos das armas associados a cada campo da competição:

As armas da competição para conquistar ou manter vantagem competitiva devem ter alvos definidos nos campos de competição principal e coadjuvante.

CONTADOR (2008a, pp. 98, 99), afirma que a associação entre alvos das armas e campos da competição é regida por dois condicionantes: 1) o alvo é determinado pelo campo da competição; e 2) cada campo da competição tem um alvo das armas a ele associado;

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá alvos diferentes. Para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição, que terão idêntico alvo.

A importância do alvo é muito grande para o modelo de campos e armas da competição por duas razões:

1. o alvo é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição; e
2. as armas da competição da empresa devem mirar o alvo do campo da competição escolhido por ela.

O Quadro 18 apresenta os nove alvos das armas previstos pelo modelo CAC e os campos da competição aos quais estão associados.

Quadro 18 - Alvo das armas e campos da competição associados

	<b>ALVO DAS ARMAS</b>	<b>CAMPO DA COMPETIÇÃO OU MACRO CAMPO</b>
1	Produtividade	Preço;
2	Novidade	Projeto de produto e Projeto de atendimento;
3	Qualidade no processo	Qualidade do produto e Qualidade do atendimento;

4	Flexibilidade	Diversidade de produtos;
5	Acessibilidade	Acesso ao atendimento;
6	Velocidade	Prazo
7	Desejabilidade	Imagem do produto e da marca;
8	Confiabilidade	Empresa confiável
9	Responsabilidade social	Responsabilidade social

Fonte: o autor

### 3.1.7 As variáveis quantitativas do modelo

Conforme já explanado, o modelo de campos e armas da competição possui um aspecto qualitativo, e também um aspecto quantitativo, desenvolvido a partir de sete variáveis quantitativas: variáveis primárias, variáveis fundamentais e variáveis terciárias.

As variáveis primárias são: intensidade da arma e grau de competitividade. As variáveis fundamentais são: intensidade média das armas, foco e dispersão. E as variáveis terciárias são: aproveitamento e poderio competitivo. Segue sucinta descrição das variáveis:

- intensidade da arma: intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, e também a potência, o alcance de determinada arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma, avaliada em cinco níveis, em que o nível 5 corresponde à maior intensidade, o nível 1 à menor e o nível zero à ausência de intensidade daquela arma;
- grau de competitividade: capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas; Representa o quanto uma empresa é competitiva perante as demais empresas de mesmo segmento econômico;
- foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Seu cálculo leva em consideração a intensidade das armas e sua relevância, e ele evidencia o poder competitivo que a empresa possui em cada campo de competição. É calculada pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas, que corresponde à média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco). Sendo a média de muitas variáveis aleatórias – a intensidade da arma - é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1;
- dispersão: mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Indica a utilização de

armas inúteis à competição empresarial no campo determinado pela empresa. Seu cálculo também leva em consideração a intensidade e a relevância das armas; É calculada pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas, que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão). Sendo a média de muitas variáveis aleatórias – a intensidade da arma - é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1;

- intensidade média das armas: média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes quanto as semi-relevantes e irrelevantes;
- poderio competitivo: média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante que forma esse subconjunto de campos. Possibilita identificar qual combinação de campos da competição forneceria o maior poderio competitivo, permitindo assim reavaliação da estratégia;
- aproveitamento: capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo, é obtida calculando-se a diferença entre o foco e a dispersão para cada campo da competição: Foco – Dispersão = aproveitamento.

### 3.1.8 Conceito de competitividade, estratégia e vantagem competitiva

Dentre os vários conceitos existentes na literatura para definir estratégia, serão apresentados a seguir os que melhor explicam o modelo de campos e armas, envolvendo as definições de Whittington, Mintzberg e Zaccarelli.

De acordo com Whittington (2001), existem quatro abordagens sobre estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. O modelo de campos e armas pertenceria à categoria clássica, defendida por (Whittington, 2001) e Ansoff, Segundo a qual “estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo” (Whittington (2001) apud Contador, 2008).

Para Mintzberg, não há como definir estratégia de uma única forma, sendo necessárias várias definições, das quais cinco em particular: estratégia é um plano, é um padrão, uma posição, uma perspectiva e um truque, no sentido de ser um estrategema (Mintzberg (1987) apud Contador, 2008).

Segundo Zaccarelli (1980), a estratégia é “um guia para decisões sobre interações com oponentes” onde as reações são imprevisíveis e que possui duas partes: as Ações e reações referentes a aspectos negociais e a preparação para que se possa obter vantagens nas interações.

Para analisar o modelo CAC enquanto estratégia, é útil apresentar uma tipologia de estratégia:

- Estratégia corporativa – relativa à corporação como um todo e aplicável àquela que possui mais de uma empresa ou mais de um negócio;

- Estratégia de negócio – estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto num Mercado;
- Estratégia operacional, ou funcional – é interna à empresa, relativa a seus departamentos ou a suas áreas funcionais;
- Negócio – conjunto de atividades relacionadas cujo objetivo é fornecer produtos de base tecnológica similar, produzidos com tecnologia semelhante e disponibilizados por um Sistema de distribuição equivalente;

Contador (2008a, pp.32-33) adota a tipologia que classifica as estratégias em três níveis, corporativa, de negócio e operacional, sendo que o primeiro nível está fora do escopo do modelo CAC.

A estratégia de negócio proposta pelo modelo CAC “assume a forma de estratégia competitiva e é aquela empregada por uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado”. (CONTADOR, 2008a, p.33). Sua lógica requer definir os pares produto/mercado e escolher os campos de competição e os campos coadjuvantes para cada par produto/mercado, visando.

Segundo Contador (2008a, p. 33), a estratégia operacional “assume a forma de estratégia competitiva operacional e refere-se à definição das ações internas da empresa que são necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio”. Sua lógica requer escolher as armas da competição a serem usadas pela empresa, determinar a intensidade de cada arma e alinhar as armas da competição aos campos da competição e aos campos coadjuvantes.

“Uma combinação entre um ou dois campos da competição e um ou dois coadjuvantes representa a estratégia competitiva de negócio e a estratégia de posicionamento do produto ou da empresa no mercado e retrata as maneiras de a empresa se diferenciar das concorrentes” (RAYMUNDO, CONTADOR e CONTADOR, 2013)

No contexto do CAC, a estratégia consiste em definir o par produto/Mercado, e escolher os campos de competição e campos coadjuvantes para cada par produto/Mercado, abrangendo quatro etapas: 1 – definição da empresa; 2 – definição da linha de produtos; 3 – definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada Mercado de cada produto; 4 – definição dos campos de competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/Mercado.

Além da definição da estratégia competitiva, é importante definir estratégia de posicionamento, que é a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes das dos rivais. Uma vez que o objetivo das estratégias competitivas é melhorar o resultado, torna-se necessário utilizar um indicador para avaliar seu alcance, e tal indicador é o grau de competitividade.

O resultado da empresa deve ser medido por um indicador de crescimento de Mercado, desde que seja assegurada uma rentabilidade satisfatória. Como a

competitividade é medida em função das empresas concorrentes, essa medição se restringe ao segmento econômico.

De acordo com o modelo CAC, para uma empresa ser competitiva ela deve definir o produto, o mercado e os campos que competirá de forma integrada. O produto deve ser adequado ao mercado e o campo de competição precisa ser adequado tanto ao produto como ao mercado. Isto leva a definição do conceito par produto/mercado.

CONTADOR (2008a, pp. 66, 67), afirma que antes de decidir em qual campo competir, a empresa precisa decidir em qual mercado atuar com determinado produto. Isso porque um produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado. Ou seja, par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto e pelo mercado. Essa expressão evidencia que se o produto ou mercado variar, o par será outro. Assim, um produto ou uma família de produtos em dois mercados distintos corresponde a dois pares; e dois produtos num mesmo mercado correspondem a dois pares.

A expressão produto/mercado prevê que, em se variando uma das entidades, as relações do par também mudam, resultando na eleição de outro grupo de campos. Desta forma, para cada par produto/mercado, a empresa escolhe os campos da competição e os campos coadjuvantes onde buscar a vantagem competitiva (CONTADOR (2008a, pp.66, 67). Portanto, um mesmo produto pode competir em diferentes campos em cada segmento de mercado, e cada associação de produto e mercado cria um par combinado que relaciona os campos da competição.

O modelo CAC postula que uma combinação de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhida para cada par produto/mercado. Raramente essa combinação é composta de mais do que quatro campos. O modelo CAC é enfático – a empresa deve segmentar o mercado, definir um produto ou uma família de produtos para cada segmento de mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado. Nesse aspecto, há semelhança com a estratégia de enfoque de Michael Porter (1980).

Com relação à vantagem, o CAC identifica dois conceitos distintos: a “vantagem” é decorrente do uso das armas da competição, e a “vantagem competitiva” decorre dos campos de competição. Ou seja, as armas são a origem da vantagem competitiva, porém esta está centrada nos campos da competição, que são os atributos do produto ou da empresa que têm o poder de atrair o cliente.

Como já foi dito, no modelo CAC a competitividade é medida pelo grau de competitividade, que é um indicador quali-quantitativo.

A formulação da estratégia competitiva reside então na definição do par produto/mercado, e na escolha dos campos de competição para cada par produto/mercado, ou seja, define-se o que se vai produzir e para quem, e a partir daí define-se os campos da competição e os coadjuvantes que poderão atrair os clientes.

A principal característica do campo coadjuvante é complementar a estratégia de posicionamento do produto no mercado. É possível, por exemplo, uma empresa escolher projeto do produto e qualidade do produto como campos de competição, e qualidade de atendimento e imagem do produto e da marca como campos coadjuvantes.

Campo coadjuvante define o mínimo aceitável para que o cliente considere a possibilidade de adquirir determinado produto. Já o campo de competição vai influenciar diretamente a decisão de escolha do cliente entre essa ou aquela empresa.

Assim como temos campo coadjuvante, Contador (2008) define também *produto coadjuvante*, que é um produto acessório ou complementar que aumenta o valor atribuído pelo cliente ao produto principal. Sua utilização é comum nas empresas, por ser um fator importante na decisão de compra do cliente.

Como as necessidades e desejos dos clientes são diversos e variados, é difícil um produto atender a todos os gostos, todos os clientes. Por isso as empresas utilizam-se da segmentação do mercado, processo esse que leva à identificação de grupos de clientes com exigências, necessidades, preferências, expectativas ou desejos similares em relação ao produto da empresa.

Utilizando-se dos conceitos acima, entende-se que para obter vantagem competitiva a empresa deverá competir em determinado(s) campo(s), o que implica em ser melhor que os concorrentes nesses campos da competição. Para isso, precisará ter alto desempenho nas armas relevantes para esse(s) campo(s).

O bom entendimento do modelo exige ainda que se definam outros elementos, como produto, consumidor, cliente, satisfação, valor e preço.

Entende-se por “produto” o resultado de um processo produtivo, ou da execução de um trabalho, que pode ser tangível ou intangível.

Consumidor é quem adquire produtos como destinatário final, enquanto que cliente é quem adquire ou utiliza produtos de forma assídua.

Satisfação é a medida em que o desempenho apresentado pelo produto supera as expectativas.

Valor é a diferença entre benefício oferecido pelo produto e o sacrifício percebido pelo cliente para obtê-lo.

3.1.9 A tese do modelo, sua validação e os condicionantes da competitividade da empresa.

A tese do modelo, sua proposição central, é definida como: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado” (Contador, 2008, p.17).

A afirmação acima retrata a tese do modelo e evidencia seu pensamento central, indicando à empresa qual caminho deve ser seguido.

Para Contador (2008a), em essência, o modelo de campos e armas da competição defende que a empresa não pode, ou não deve, buscar ser excelente em tudo, mas somente naqueles pontos valorizados pelos clientes.

A validação do modelo passa pela observação e reflexão sobre o processo de competição entre as empresas, e pela validação cognitiva da prática. Por ser um modelo pragmático, importa saber se funciona. E para verificar seu efetivo funcionamento, foram realizadas pesquisas em 176 empresas, pertencentes a 12 diferentes segmentos econômicos.

O desenvolvimento deste tema teve seu início em 1990, quando José Celso Contador publicou um primeiro ensaio, o qual acabou originando um artigo que foi publicado na revista ABEPRO, além de outros três ensaios que foram publicados em 1992.

Os conceitos fundamentais do modelo de Campos e Armas da Competição – CAC, foi lançado em 1994, quando a Revista de Administração da USP publica uma série de três artigos do pesquisador José Celso Contador sobre o tema competitividade. (CONTADOR, 2008a).

O primeiro trabalho, “*Modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura*” Contador (1994), levanta a questão da competitividade da indústria brasileira frente à concorrência estrangeira, e propõe um modelo de planejamento estratégico sob a ótica de doze propostas de melhoria.

No segundo trabalho, “*Campos da competição*” Contador (1995b), o autor levanta o conceito de que campo da competição refere-se ao atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço. Representa o ponto valorizado pelo cliente, onde as empresas lutam para se destacar umas perante as outras. Segundo o autor, estes campos da competição podem ser agregados em cinco grupos:

1. Competição em preço;
2. Competição em produto (bem ou serviço);
3. Competição em atendimento;
4. Competição em prazo;
5. Competição em imagem.

No terceiro trabalho, “*Armas da competição*” Contador (1995a), o autor explica que as armas da competição não interessam ao consumidor, pois são os campos da competição que atraem sua atenção. As armas servem para dominar o campo onde estão competindo, e nem todas as armas disponíveis são utilizadas para competir em determinado campo escolhido, mas apenas aquelas com melhor resultado CONTADOR (1995a). Na sequência, o assunto foi publicado em dois capítulos do livro *Modelo para aumentar a competitividade industrial* (1996) e um capítulo do livro *Gestão de Operações* (1998), ambos do mesmo autor.

Desde então as pesquisas vêm se desenvolvendo em prol de validar a tese do modelo através de aplicações práticas em empresas de diversos segmentos econômicos, com a tese do modelo se estruturando conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 - A tese e respectivas hipóteses para validação do modelo CAC

<p><b>Tese:</b> Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado</p>
<p><b>Hipótese 1:</b> Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas.</p> <p>Essa hipótese equivale a: “Nem mesmo a estratégia competitiva de negócio adequadamente formulada e implementada explica, por si só, a diferença de competitividade entre as empresas”.</p>
<p><b>Hipótese 2a:</b> As empresas que possuem maior foco são mais competitivas.</p> <p><b>Hipótese 2b:</b> A intensidade média das armas tem pequena influência na competitividade da empresa.</p> <p><b>Hipótese 2c:</b> A dispersão não influencia a competitividade da empresa.</p> <p><b>Hipótese 2d:</b> O foco é a variável que possui maior poder de explicação para a competitividade das empresas.</p>
<p><b>Hipótese 3:</b> Quatro são os condicionantes da competitividade da empresa: 1º) produto adequado ao mercado a que se destina; 2º) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3º) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semi relevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os campos coadjuvantes e definir a intensidade dessas armas; e 4º) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.</p>
<p><b>Hipótese 4:</b> A configuração dos campos da competição é adequada, capaz e suficiente para representar as estratégias competitivas de negócio das empresas.</p>
<p><b>Hipótese 5:</b> O modelo CAC é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas usadas pelas empresas para competir, para identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar medidas destinadas à ampliação da sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas.</p>

Fonte: CONTADOR (2008)

Ainda segundo Contador (2008b), o modelo CAC utiliza sete variáveis matemáticas, compreendidas como sendo duas as variáveis primárias, três as variáveis fundamentais e duas variáveis terciárias.

As duas variáveis primárias são aquelas dependentes de dados obtidos na própria empresa, e correspondem à intensidade da arma e o grau de competitividade.

As três variáveis fundamentais representam a essência do modelo quantitativo, e são a intensidade média das armas, foco e sua dispersão. Elas são calculadas levando-se em consideração a intensidade da arma utilizada.

As duas variáveis terciárias, dependem das três fundamentais para serem calculadas, e são o aproveitamento e o poderio competitivo. São variáveis necessárias para o processo de formulação da estratégia competitiva.

A comprovação da tese do modelo levou a comprovar também as seguintes condicionantes da competitividade:

1. produto adequado ao mercado a que se destina;
2. escolha apropriada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado;
3. uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os campos coadjuvantes e definir sua intensidade; e
4. alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

Na validação das condicionantes da competitividade, ficou comprovado que não basta a presença de apenas uma condicionante, as quatro são necessárias em conjunto para a empresa ser competitiva.

As constatações estatísticas realizadas durante as pesquisas confirmaram que o foco é a variável que melhor explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que a outra. Uma vez que a variável foco foi criada exatamente para aferir a tese, conclui-se que de acordo como os testes estatísticos não é possível rejeitar a tese, devendo-se portanto aceita-la. Isso implica que para ser competitiva, a empresa deve investir apenas nas armas alinhadas aos campos da competição da empresa.

### 3.1.10 Processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo cac

Já foi visto que a estratégia competitiva é o conjunto formado pela estratégia competitiva de negócio e pela estratégia competitiva operacional. A formulação da estratégia competitiva requer o cumprimento de nove passos, que garante o atendimento das condicionantes da competitividade:

1. definir a empresa almejada, que inclui:
  - a) delinear o negócio, e
  - b) fixar os objetivos permanentes;
2. estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa;
3. entender o negócio, subdividido em:
  - a) entender o macroambiente empresarial;
  - b) entender a estrutura da indústria e identificar os disputantes do sucesso;
  - c) entender os clientes e os fornecedores;
  - d) identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão os novos concorrentes;

- e) entender os concorrentes atuais;
- 4. identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos, subdividido em:
  - a) identificar oportunidades, ameaças e riscos;
  - b) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade;
- 5. formular alternativas de estratégia competitiva de negócio, com duas etapas:
  - a) identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes;
  - b) sugerir alternativas de estratégia competitiva do negócio;
- 6. decidir a estratégia competitiva de negócio;
- 7. definir a estratégia competitiva operacional;
- 8. implementar a estratégia competitiva;
- 9. controlar os resultados da estratégia adotada, composto por 4 atividades:
  - a) monitorar e avaliar as respostas dos clientes à nova estratégia;
  - b) monitorar e avaliar as reações dos concorrentes;
  - c) alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme as respostas dos clientes e as reações dos concorrentes; e
  - d) retomar o processo sempre que houver um movimento competitivo ou uma alteração no ambiente empresarial.

### 3.2 Outros trabalhos de interesse para o estudo

Nesta subseção serão tratados dois outros trabalhos que apresentam importantes conceitos decorrentes do modelo de campos e armas da competição. O primeiro (RAYMUNDO, CONTADOR E CONTADOR, 2014) fornece um procedimento para cálculo do foco e da dispersão quando se tem mais de um campo de interesse (o da competição e os coadjuvantes) que é o que normalmente ocorre na expressão da estratégia de negócio da empresa.

O outro conceito é apresentado por Contador, Contado e Leite (2014) que propões um procedimento para determinar o grau de alinhamento entre estratégia operacional da empresa e os campos da competição valorizados pelo mercado.

#### 3.2.1 Cálculo do foco e da dispersão conjunto

Contador (2008) define o conceito de foco e dispersão conjunto que analisa conjuntamente os vários campos escolhidos pela empresa, pois a intensidade de uma arma varia em decorrência do campo ser da competição ou coadjuvante.

Além disso, é fundamental conhecer o valor do foco e da dispersão para o conjunto de campos. A razão disso é fácil de entender: como uma mesma arma pode ser relevante para um campo e irrelevante para outro, quando se analisa apenas um campo e a empresa atua em vários campos, constata-se alto valor da dispersão devido às armas que são irrelevantes para esse campo, mas relevantes para outro e também ocorre distorção do valor do foco conjunto.

Raymundo, Contador e Contador (2014) apresentam um procedimento para definir a intensidade das armas quando a formulação da estratégia competitiva de negócio da empresa apresenta múltiplos campos da competição. Um dos subprodutos deste procedimento é o cálculo do foco e da dispersão conjunto, motivo pelo qual tal procedimento será apresentado a seguir:

1. Se  $Ai \in P(C1)$ ,  $Ai \in R(C2)$  e  $Ai \in R(C3)$ , faça  $Int(Ai) = 5$  (armas Grupo 1);
2. Se  $Ai \in R(C1)$  e  $Ai \in R(C2)$  e/ou  $Ai \in R(C3)$ , faça  $Int(Ai) = 5$  para metade dessas armas melhor classificadas na matriz de priorização, e faça  $Int(Ai) = 4$  para as restantes dessas armas (armas Grupo 2);
3. Se  $Ai \in S(C1)$ ,  $Ai \in R(C2)$  e  $Ai \in R(C3)$ , faça  $Int(Ai) = 3$  ou 4, seguindo a mesma orientação fornecida para o Grupo anterior de armas (armas Grupo 3);
4. Se  $Ai \in S(C1)$  e  $Ai \in R(C3)$  ou  $Ai \in R(C2)$ , faça  $Int(Ai) = 3$  (armas Grupo 4);
5. Se  $Ai \in S(C1)$  e  $Ai \in R(C2)$  e  $Ai \in R(C3)$ , faça  $Int(Ai) = 2$  ou 3 seguindo a mesma orientação fornecida para o Grupo 2 de armas (armas Grupo 5);
6. Se  $Ai \in I(C1)$  e  $Ai \in R(C2)$  e  $Ai \in R(C3)$ , faça  $Int(Ai) = 2$  (armas Grupo 6);
7. Se  $Ai \in I(C1)$  e  $Ai \in R(C3)$  e  $Ai \in R(C3)$ , faça  $Int(Ai) = 1$  (armas Grupo 7).

### 3.2.2 Cálculo do grau de alinhamento operacional

Contador, Contador e Leite (2014) desenvolveram estudo analítico para avaliar a influência que o alinhamento da estratégia operacional da empresa ao mercado possui sobre a sua competitividade. Para tanto, propõem um procedimento para avaliar o grau de alinhamento entre a estratégia operacional da empresa e aos atributos do produto ou da empresa valorizado pelos clientes, denotado por *GAO – grau de alinhamento operacional*. Este procedimento é apresentado por meio de seis passos, que devem ser aplicados a cada empresa, individualmente, conforme demonstrado pelo Quadro 20.

Quadro 20 - Procedimentos para calcular GAO

<b>Passos</b>	<b>Procedimentos para calcular o grau de alinhamento ponderado (GAO)</b>
1	Identificar os principais clientes da empresa, aqueles responsáveis por cerca de 70% da receita atual da empresa
2	Calcular a contribuição percentual de cada um desses clientes na formação da receita atual da empresa
3	Identificar, para cada um desses clientes, os quatro campos da competição que mais valoriza, em ordem de importância
4	Identificar o conjunto de campos da competição mais valorizados pelo conjunto de clientes
5	Identificar a relação das armas da competição do segmento econômico em estudo
6	Determinar o foco das armas da competição no conjunto dos campos mais

	valorizados pelos clientes, um a um
7	Calcular o indicador grau de alinhamento operacional ( <i>GAO</i> )

Fonte: Contador, J. L.; Contador, J. C.; Leite, C. E. (2014)

Uma vez identificados os quatro campos da competição mais valorizados pelo mercado de cada empresa e calculados os valores dos focos em cada um desses campos, aplica-se a expressão seguinte para obter o grau de alinhamento operacional da empresa:

$$\frac{\sum_{j=1}^4 (F_j \cdot P_j)}{10}$$

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será feita a localização dos tipos de pesquisas adotados no estudo e os procedimentos metodológicos utilizados para cumprir seu objetivo geral, mostrando como coletar os dados necessários ao estudo e o tratamento estatístico dado a eles para estudar cada uma dos fatores descritos na seção 1.1.

### 4.1 Tipos de pesquisa adotados

Minayo (1993, p.23), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade”. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Uma pesquisa pode ser classificada: a) quanto à natureza - básica ou aplicada; b) quanto à abordagem – qualitativa ou quantitativa; c) quanto aos procedimentos – bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, participante, pesquisa-ação; e d) quanto aos objetivos – exploratória, descritiva ou conclusiva (GIL, 1999; LAKATOS, 2000; SEVERINO, 2000).

Segundo essa nomenclatura, a presente pesquisa se classifica como de natureza aplicada e a abordagem é quali-quantitativa; quanto aos procedimentos, ela se caracteriza como levantamento; e em relação aos objetivos, ela é exploratória.

Segundo Gil (2002), Severino (2006) e Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa de natureza aplicada tem por objetivo fundamental gerar novos conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos, direcionados para sua aplicação prática. Na presente pesquisa, o problema específico refere-se à relação entre a competitividade da empresa e alguns fatores relacionados com suas decisões estratégicas. Sua aplicação prática é clara, na medida em que todo o estudo baseia-se em dados reais de empresas.

Segundo Lakatos e Marconi (2009), na pesquisa quantitativa o pesquisador se vale de amostras e de informações numéricas, podendo ser utilizada quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa. e, segundo Neves (1996),-métodos de investigação qualitativa e quantitativa não são excludentes e podem-se utilizar os dois quando há a preocupação do pesquisador em revelar um fenômeno e explicá-lo a partir de seus determinantes. Observando que na presente pesquisa as informações primárias extraídas das empresas possuem caráter qualitativo e que várias delas serão transformadas em variáveis quantitativas para efeito de estudo por meio de técnicas estatísticas, conclui-se que possui uma abordagem quali-quantitativa.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa é do tipo exploratório quanto aos objetivos se proporcionar maior familiaridade com o tema em questão com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses e geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. No presente caso, busca-se uma melhor compreensão sobre como alguns fatores influenciam a competitividade de empresas de um APL e adota-se estudo de caso múltiplo

Já o procedimento adotado é o de levantamento de dados que, pois envolve a interrogação direta das pessoas por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas (MINAYO, 2007; LAKATOS *et al.*, 1986) para o levantamento das informações necessárias.

#### 4.2 Definição da população e obtenção da amostra

O APL congrega 141 empresas formais vinculadas à atividade de confecções de bonés e mais 397 estabelecimentos informais faccionistas, que prestam serviços domiciliares às empresas confeccionistas, caracterizando um ambiente bastante eclético.

A definição da população, cerca de 20 empresas, aconteceu de forma aleatória, por indicação da governança do APL e a obtenção dos dados se deu por meio de entrevistas semiestruturada e aplicação de questionários (vide Apêndices A,B,C,D).

#### 4.3 Procedimentos para tratar o objetivo da pesquisa

Para abordar cada um dos fatores descritos na seção 1.1 serão aplicadas técnicas estatísticas sobre variáveis matemáticas obtidas a partir de informações primárias extraídas das empresas objeto do estudo. Nesta seção serão apresentados: a) as informações necessárias ao estudo que foram coletadas nas empresas; b) as variáveis matemáticas construídas a partir dessas informações e os testes estatísticos a serem adotados.

##### 4.3.1 Informações primárias e coleta de dados

Para desenvolvimento do estudo proposto nesta dissertação foram obtidas junto a cada empresa da amostra as informações a seguir descritas.

1.  $R_{10}$  e  $R_{14}$ , receita total da empresa nos anos de 2010 e 2014, respectivamente (para contornar problemas de confidencialidade atribuiu-se valor 100 a  $R_{10}$ ).
2.  $Rf_{10}$  e  $Rf_{14}$ , parcela da receita da empresa junto ao mercado final nos anos de 2010 e 2014, respectivamente.
3.  $Rt_{10}$  e  $Rt_{14}$ , parcela da receita da empresa obtida no mercado terceirizado nos anos de 2010 e 2014, respectivamente.

4.  $C_j, j = 1, 2, 3, 4$ , os quatro campos em que a empresa compete, segundo a ordem de importância, sendo  $C_1 (j=1)$  o da competição e os demais, campos coadjuvantes, ordenados segundo a importância definida pela empresa.
5.  $A_i, i=1, \dots, n$ , conjunto das  $n$  armas da competição do setor de confecção, que foi identificado pelo autor utilizando-se a procedimento fornecido por Contador (2008, p. 87-90).
6.  $I_i$ , intensidade com que a empresa utiliza cada uma das armas da competição  $i= 1, \dots, n$ , utilizando o procedimento fornecido por Contador (2008, p. 115) e reproduzido na 3.1.4 deste texto.
7.  $f_i$ , frequência com que a empresa utiliza cada uma das armas de cooperação fornecidas por Contador (2008, Apêndice).
8.  $n$ , número de empregados diretos em um dado dia de cada um dos meses dos anos de 2010 e 2014 (optou-se pelo dia 15 de cada mês)

Todas essas informações, com exceção daquela referente ao item 6, foram obtidas por meio de questionários endereçados às empresas (vide Apêndices A,B,C,D).

A intensidade com que a empresa utiliza cada arma foi obtida por meio de um processo de consulta às empresas que incluiu visitas, reuniões e preenchimento de questionário (Apêndice A, Questionário 1), cujo objetivo foi obter essa informação de forma mais homogênea possível, visto que cada empresa podia interpretar de forma particular o grau de desenvolvimento das diversas armas.

Durante as visitas, todos os cuidados foram tomados para uma avaliação imparcial dos resultados da pesquisa e para não ocorrer nenhum tipo de influência deste pesquisador junto aos gestores das empresas respondentes na opinião sobre os fatores que influenciam a competitividade dessas empresas.

#### 4.3.2 Tratamento estatístico para desenvolvimento do estudo

Antes de apresentar o tratamento estatístico utilizado no estudo em busca de atender ao seu objetivo é necessário expor as variáveis matemáticas secundárias (aquelas obtidas a partir das informações colhidas nas empresas) que foram utilizadas e como foram obtidas, o que é feito a seguir:

$GC$ : grau de competitividade da empresa no período considerado, dado por  $R_{14} \div R_{10}$

$\Delta Rt$ : crescimento da receita da empresa no mercado terceirizado no período de 2010 a 2014, dado por  $\Delta Rt = Rt_{14} \div Rt_{10}$ ;

$\Delta Rf$ : crescimento da receita da empresa no mercado final no período no período de 2010 a 2014, dado por  $\Delta Rf = Rf_{14} \div Rf_{10}$ ;

$IM$ : intensidade média das armas da competição ou da cooperação, dada por

$$IM = \sum_{i=1}^n I_i / n. \text{ onde } i \text{ é o conjunto de armas da competição ou de cooperação}$$

$F_j$ : foco das armas no campo da competição  $j=1, 2, 3, 4$ , determinado conforme a

definição de Contador (2008), ou seja,  $F_j = \sum_{i=1}^r I_i \div (5r)$ , onde  $r$  é o número de armas relevantes para o campo  $C_j$

$N_j$ : o número médio de funcionários diretos dado por  $N_j = (n_{j1} + n_{j2} + n_{j12}) \div 12$ , nos anos  $j=2010$  e  $2014$ ;

$\Delta Pr$ : aumento da produtividade no período 2010-2014, dado por  $(R_{14} \div N_{14}) \div (R_{10} \div N_7)$ ;

$GPF$  grau de participação no mercado final, dado por  $Rf_{14} \div R_{14}$

### **Objetivo específico 1. Estudo do efeito da decisão da estratégia de negócio**

A relação da decisão sobre a estratégia de negócio das empresas com sua competitividade será estudada por meio de um teste de hipótese (vide Apêndice F) sendo:

$H_0$ : o conjunto de campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas é semelhante ao conjunto de campos escolhidos pelas menos competitivas

Esses dois conjuntos serão compostos considerando apenas o campo da competição (excluindo-se os coadjuvantes) declarado pelas empresas.

A separação das empresas em grupos das mais e das menos competitivas será feito utilizando-se o índice de Nihans,  $N$ , dado pela Equação 1:

$$N = \sum_j (GC_j)^2 \div \sum_j GC_j \quad \text{Equação 1}$$

sendo  $GC_j = R_{j,14} \div R_{j,10}$ , em que  $R_{j,14}$  e  $R_{j,10}$  são a receita total da empresa  $j$  nos anos de 2014 e 2010, respectivamente.

Se  $H_0$  for rejeitada, conclui-se que a escolha dos campos da competição, e portanto, a estratégia competitiva de negócio, influencia a competitividade.

### **Objetivo específico 2 – Estudo do efeito do nível de capacitação interna das empresas**

A relação da capacitação interna das empresas com a competitividade será estudada pela verificação de existência de correlação entre o grau de competitividade ( $GC$ ) e a variável Intensidade média das armas. ( $IM$ ) considerando todas as empresas da amostra. Subtende-se, portanto, que está se considerando essa variável como expressão da capacitação interna das empresas, o que é razoável.

Se houver correlação significativa entre *GC* e *IM*, então se confirmará que a capacitação interna das empresas influencia a competitividade.

### **Objetivo específico 3 – Estudo do efeito do grau de alinhamento entre a estratégia de negócio e as estratégias operacionais das empresas**

A relação do grau de alinhamento entre estratégias com a competitividade será estudada por meio da verificação de existência de correlação, considerando todas as empresas da amostra, entre o grau de competitividade (*GC*) e os seguintes indicadores, construídos para cada empresa da amostra e que buscam expressar tal grau de alinhamento avaliado de três maneiras distintas:

- a)  $F_j$ , valor do foco das armas no campo da competição ( $j=1$ ) e coadjuvantes ( $j= 2, 3$  e  $4$ ) declarados pela empresa;
- b) *FC*, valor do foco conjunto considerando os três campos da competição mais importantes declarados pela empresa; e
- c) *PC*, poderio competitivo nos três campos da competição mais importantes declarados pelas empresas.

A ideia é buscar identificar, se existir, uma variável que melhor explique o fenômeno da competitividade, para que a empresa possa então se organizar em torno dela para aumentar sua chance de competir.

A questão da influência da dispersão das armas sobre competitividade também será abordada, com o objetivo de confirmar a conclusão a que o modelo CAC chegou com respeito a essa variável, ou seja, que não há relação com o fenômeno da competitividade.

O cálculo do valor do foco em um dado campo da competição já foi descrito anteriormente; o cálculo do foco conjunto é mostrado a seguir.

O cálculo do foco conjunto (*FC*) para a cada empresa da amostra, assim como a necessária identificação do conjunto *RC* das armas relevantes para os três campos da competição, serão feitos conforme exposto na seção 3.2.1. O conjunto *RC* será formado por:

- 1) todas armas  $A_i$  tais que  $A_i \in R(C_1)$  e
  - 2) todas as armas  $A_i$  tais que  $A_i \in R(C_2)$  e  $A_i \in R(C_3)$
- sendo  $R(C_j)$ , a representação dos conjuntos das armas relevantes, para o campo da competição  $C_j$  ( $j=1$ ) e primeiro e segundo campos coadjuvantes ( $j=2$  e  $3$ , respectivamente).

Identificado o conjunto *RC* de armas, pode-se calcular o foco da mesma forma que foi feito para determinar  $F_1$ , anteriormente descrito.

#### **Objetivo específico 4 – Estudo do efeito do grau de cooperação entre as empresas do APL**

A relação do grau de cooperação entre as empresas do APL com a competitividade será estudada por meio da verificação de existência de correlação, considerando todas as empresas da amostra, entre o grau de competitividade (*GC*) e a intensidade média das armas de cooperação entre empresas, elencadas por Contador (2008, Apêndice) e que compõem o questionário 3 apresentado no Apêndice C.

Como exemplo, cite-se a arma de cooperação *Compra de materiais*, que se constitui na criação de uma central de compras de matéria prima, componentes e outros insumos para o grupo de empresas associadas.

As opções de resposta que o Questionário 3 oferece a cada arma listada são: sempre; quase sempre; algumas vezes; quase nunca; e nunca. A essas opções são associados os valores inteiros 5 a 1, respectivamente, o que permite, então, determinar a intensidade média das armas de cooperação da mesma forma que se determina para as armas da competição.

#### **Objetivo específico 5. Estudo do efeito da taxa de participação das empresas nos dois tipos de mercado**

Como as empresas objeto do presente estudo atuam em ambos os mercados, é possível verificar se preponderância de atuação em algum desses dois tipos de mercados traz vantagem à competitividade da empresa, ou seja, se faz diferença sob o aspecto do crescimento da receita (competitividade). Isto será feito de duas formas a seguir descritas:

a) determinando-se a equação de regressão linear múltipla entre a variável dependente *GC* e as variáveis independentes  $\Delta Rt$  e  $\Delta Rf$ , ou seja,  $GC = \alpha + \beta t.(\Delta Rt) + \beta f.(\Delta Rf)$ , considerando todas as empresas da amostra; e

b) verificando a existência de correlação estatística entre as variáveis  $\Delta Pr$ , *GC*,  $\Delta Rt$ ,  $\Delta Rf$  e  $\Delta(Rf/Rt)$ , duas a duas, lembrando que a primeira refere-se ao aumento da produtividade no período considerado, dado por  $(R_{14} \div N_{14}) \div (R_{10} \div N_7)$ , e a última fornece aumento da participação no mercado final em detrimento do mercado terceirizado ocorrido ao longo do período considerado, dado por  $(Rf_{14}/Rt_{14}) \div (Rf_{10}/Rt_{10})$

Uma vez que o grau de competitividade depende unicamente do crescimento das receitas nos mercados final e terceirizado, a equação de regressão expressa em (a) terá alto nível de significância e, para verificar se a preponderância de atuação em algum tipo de mercado apresenta maior potencial sobre o aumento da competitividade da empresa, utilizar-se-á o teste de hipóteses  $H_0: \beta t = \beta f$  contra  $H_1: \beta t \neq \beta f$ , que é feito por meio da estatística *t*. Se  $H_0$  for rejeitada, então o maior valor entre  $\beta t$  e  $\beta f$  indicará que o

respectivo tipo de mercado promove impulsão significativamente maior à competitividade da empresa.

Para a verificação o fator de preponderância de atuação junto a algum mercado pela maneira (b) anteriormente descrita, deve-se testar a hipótese  $H_0: \rho[GC/\Delta(Rf/Rt)]=0$  contra  $H_1: \rho[GC/\Delta(Rf/Rt)]>0$ , caso a correlação seja positiva; ou contra a hipótese alternativa  $H_1: \rho[GC/\Delta(Rf/Rt)]< 0$ , caso contrário. A rejeição de  $H_0$  indicaria, no primeiro caso, que a troca parcial do mercado final em relação ao terceirizado tende a acarretar um aumento da produtividade e, no segundo caso, que essa troca entre os dois tipos de mercado acarreta redução na produtividade da empresa.

Para melhor entender o significado da expressão  $\rho[GC/\Delta(Rf/Rt)]$ , deve-se observar que  $Rf/Rt$  representa participação da receita obtida junto ao mercado final em relação àquela obtida junto ao mercado terceirizado e, portanto,  $\Delta(Rf/Rt)$  evidencia a troca ocorrida, no período considerado, da participação no mercado final pela participação no mercado terceirizado. Se, para uma dada empresa,  $\Delta(Rf/Rt)>1$ , significa que sua participação no primeiro mercado cresceu mais no período do que no segundo

## 5 RESULTADOS DO ESTUDO

Nesta seção serão apresentados e comentados os resultados dos estudos realizados obtidos a partir da aplicação dos testes estatísticos propostos na seção anterior para abordar cada um dos fatores de estudo.

### 5.1 Caracterização dos produtos e dos tipos de mercados

Há dois tipos bastante distintos de mercados, quanto ao tipo de relacionamento institucional, para as empresas do APL de Apucarana, os quais serão denominados de mercado final e mercado terceirizado.

O mercado final de bonés é composto por empresas, agências de publicidade, partidos políticos, bancos, cooperativas, órgãos públicos, clubes esportivos e outros e pode ser caracterizado como aquele onde o cliente adquire o produto para seu consumo próprio ou para distribuir gratuitamente (brinde) a um determinado público-alvo.

O chamado boné promocional (brinde) é um produto commodity, de baixo valor agregado e tem por objetivo a divulgação temporária de uma marca e/ou evento, o que muitas vezes condiciona a fabricação de um produto sem preocupação com a qualidade, para consumo rápido e descartável. A confecção desses bonés, não raro, é feita com alto índice de participação das facções domiciliares, as quais são responsáveis pela execução de determinadas etapas do processo produtivo.

Os clientes desse mercado final estão normalmente preocupados com os aspectos de preço e prazo de entrega, não têm compromisso com a fidelização às empresas produtoras e apresentam perfil de compra sazonal (spot). Este tipo de mercado representa baixo volume de encomendas e de faturamento.

O mercado terceirizado por sua vez, relaciona-se com o universo da moda (mundo *fashion*), composto por grandes redes de varejo (magazines), atacadistas, rede de lojas de grife e *private label*, ou seja, bonés personalizados, exclusivos e sofisticados para marcas próprias de *skatewear*, *surfwear*, *streetwear* e *fitwear* com alto valor agregado. O cliente adquire o produto para revenda, atendendo nichos de mercado muito específicos e é nesse processo de revenda que reside seu negócio.

Os clientes desse tipo de mercado estão constantemente avaliando as empresas fornecedoras por meio de auditorias de segunda parte. Adotam o conceito de fornecedor homologado, exigindo qualidade assegurada e garantia de atendimento quanto aos volumes de compra e prazos de entrega. Os procedimentos de auditoria também são realizados pelos órgãos certificadores de terceira parte a pedido dos clientes ou da própria empresa que identificam uma vantagem competitiva através do selo de garantia de qualidade.

O processo produtivo para atender ao mercado terceirizado conta com mão de obra especializada, máquinas/equipamentos modernos, faz uso de tecnologia de ponta e de técnicas de produção atualizadas, o que garante um produto com qualidade padrão mundial. Além disso, o respeito e preocupação com meio ambiente é permanente.

O Mercado Terceirizado apresenta uma demanda constante ao longo do tempo, com grandes volumes de compra e faturamento, onde o cliente busca a fidelização e parceria comercial de longo prazo.

Fica claro, portanto, que esse mercado funciona como um indutor para as empresas adquirirem maior competência interna, visto que as empresas contratantes atuam junto às suas contratadas no sentido de obter um compromisso dessas em se profissionalizarem cada vez mais.

## 5.2 Panorama geral sobre as empresas sobre o aspecto da competitividade

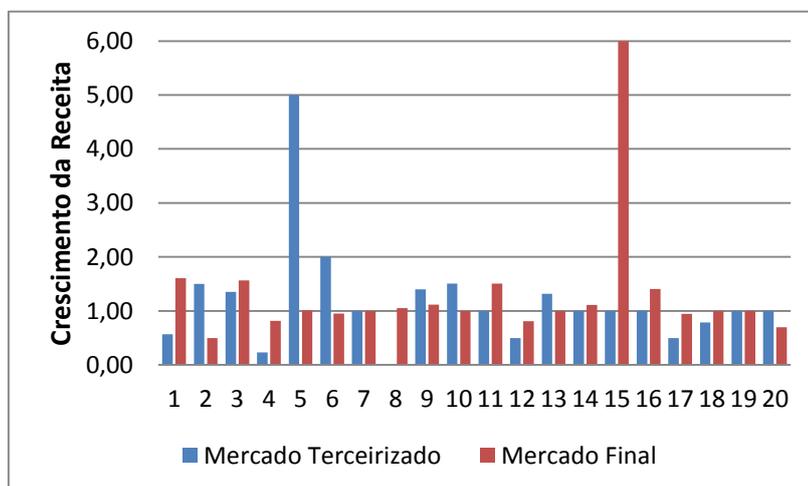
Nesta seção apresenta-se uma apresentação sobre aspectos gerais das empresas da amostra que se relacionam com os objetivos do estudo.

### 5.2.1 Receita das empresas nos tipos de mercado

O Apêndice E apresenta a receita das empresas da amostra nos mercados final, terceirizado e total (soma dos dois primeiros), tendo sido adotado, para a receita total em 2010, valor igual a 100 para todas as empresas. Apresenta também o crescimento da receita em cada tipo de mercado e no total

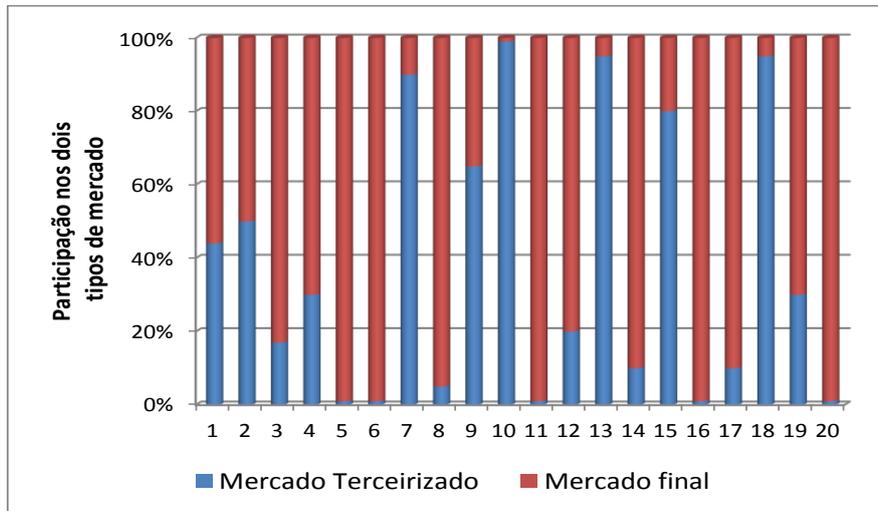
Na média das 20 empresas houve um crescimento de 13% no mercado total durante o período de 2010 a 2014, sendo que o mercado final apresentou crescimento maior que o terceirizado: 30% contra 18%. Individualmente, porém, ocorreram diferenças bastante significativas em relação ao crescimento, conforme mostra Figura 13, destacando-se as empresas de números 5 e 15.

Figura 13 - Crescimento da receita no período de 2010 a 2014

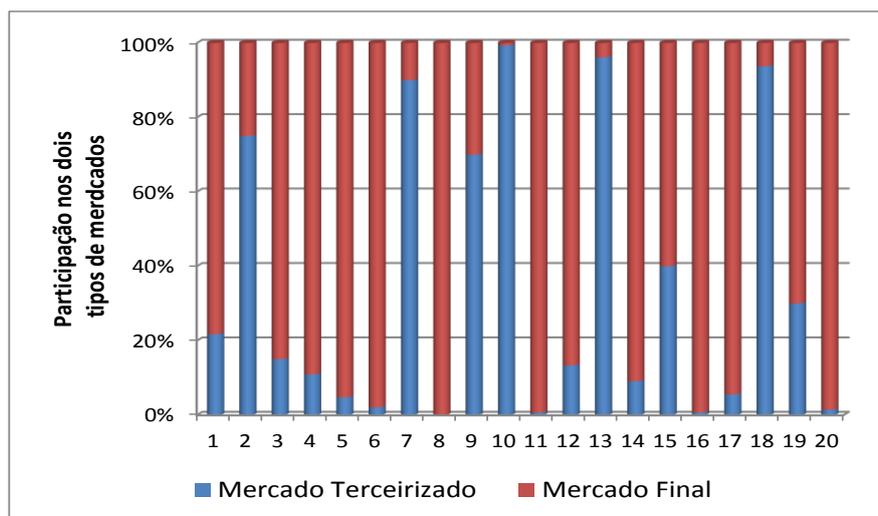


A Figura 14 exibe a participação das empresas em ambos os mercados nos anos de 2010 e 2014, donde se verifica que seis empresas possuem participação desprezível (inferior a 5%) no mercado terceirizado ao longo do período 2010 a 2014 e três, no mercado final. As médias das participações em ambos os mercados, considerando todas as empresas, foi de 37,2% no mercado terceirizado em 2010 e de 35,7% em 2014, tendo ocorrido, portanto, uma pequena taxa de troca de mercado, considerando as 20 empresas. Porém, individualmente, também aqui se observam diferenças bastante significativas em relação à taxa de troca de mercado terceirizado pelo final, conforme mostra a figura 14, destacando-se as empresas de números 5 e 15. Por conta dessas anomalias essas empresas serão excluídas da amostra.

Figura 14 - Participação das empresas nos dois tipos de mercados

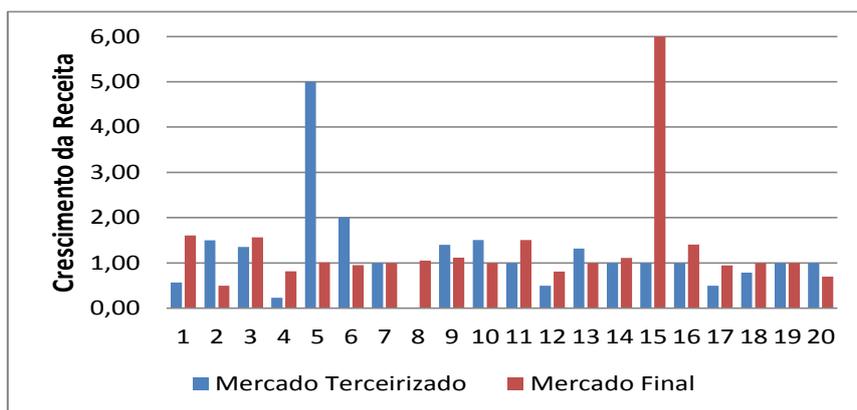


(a) Ano de 2010



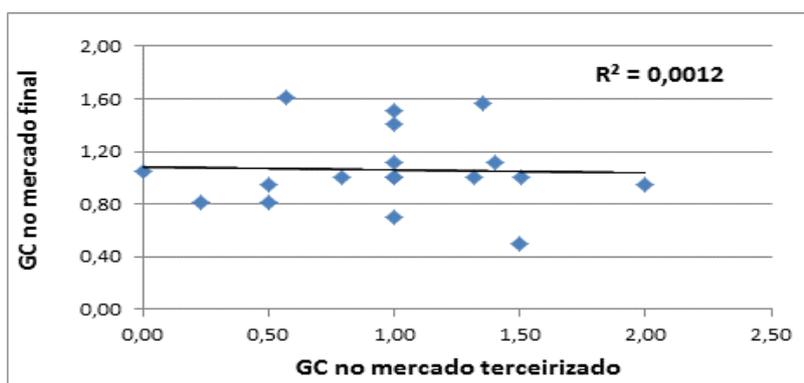
(b) Ano de 2014

Figura 15 - Taxa de troca de mercado terceirizado pelo final



A Figura 16 exibe a correlação entre o crescimento da receita no mercado final e no terceirizado, não haver correlação entre ambos. Isto tem uma implicação importante no estudo, pois as correlações das variáveis consideradas apresentarão comportamento distinto em relação aos dois tipos de mercados.

Figura 16 - Correlação entre o crescimento da receita no mercado final e no terceirizado.



#### BOXE 1

Para efeito de estudo, as empresas E5 e E15 serão excluídas da amostra por apresentarem comportamento atípico.

Não há correlação entre o crescimento da receita no mercado final e no terceirizado. Isto levará as variáveis em estudo a apresentarem comportamento distinto para sua correlação com o crescimento nesses dois tipos de mercados

## 5.2.2 Como as empresas do apl competem

Uma vez consultadas as empresas para que se manifestassem sobre os quatro campos da competição que em que competem, citando a ordem de importância, os seis seguintes foram citados pelas 18 empresas que compõem a amostra para o estudo:

- a) Preço propriamente dito
- b) Projeto do produto
- c) Qualidade do produto
- d) Qualidade de atendimento
- e) Prazo de entrega do produto; e
- f) Imagem de empresa confiável

A consulta feita a 20 clientes, de ambos os tipos de mercado, para que se manifestassem sobre os quatro campos que mais valorizam no fornecedor, além dos seis campos acima mencionados, surgiram outros dois campos:

- g) Condições de pagamento
- h) Prazo de atendimento

Portanto, são em número de oito os campos da competição de interesse do setor em estudo.

A Tabela 4 apresenta como esses campos foram citados pelas amostras das empresas fornecedoras (produtoras) e clientes, evidenciando como competem as empresas do APL de bonés de Apucarana e dando uma ideia dos campos mais valorizados pelos clientes do APL

Tabela 4 - Campos da competição citados pelas empresas produtoras e dos clientes.

Campo da competição	Número de empresas produtoras Ordem de escolha					Número de empresas cliente Ordem de escolha					Total
	1°	2°	3°	4°	Todas	1°	2°	3°	4°	Todas	
Preço	4	3	4	3	14	8	3	2	3	16	30
Condições de pagamento						1	5	0	1	7	7
Projeto do produto	2	4	0	0	6	6	4	0	0	10	16
Qualidade do produto	9	5	2	2	18	3	4	4	5	16	34
Qualidade de atendimento	4	3	6	6	19	0	1	7	2	10	29
Prazo de entrega	0	4	6	4	14	2	2	3	1	8	22
Prazo se atendimento						0	1	4	3	7	7
Imagem empresa confiável	1	1	2	5	9	0	0	2	5	6	15

Pela Tabela 4 observa-se que, para o campo da competição (primeiro da ordem), os citados pelas empresas, em ordem da quantidade de citações, foram:

Ordem	Produtoras	Clientes
1ª	Qualidade do produto	Preço
2ª	Qualidade de atendimento	Projeto do produto
3ª	Preço	Qualidade do produto

4<sup>a</sup>

Projeto do produto

Prazo de atendimento

O que mostra existir um desalinhamento entre os campos que o mercado valoriza e aqueles que as empresas competem. Teste do coeficiente de correlação de Spearman entre a ordem que os campos aparecem em cada lista (cliente e produtor) indica  $r_S = 0,143$ , o que confirma essa percepção. Mesmo considerando todos os quatro campos citados, observa-se ainda um desalinhamento, com correlação de Spearman indicando  $r_S = 0,446$  e valor de cauda  $p > 0,10$ . O teste é unilateral, pois a hipótese alternativa é  $H_1: \rho > 0$  (existência de correlação).

Os campos do cliente acima listados fornecem apenas um panorama geral dos atributos das empresas e/ou de seus produtos que são valorizados pelo mercado. Não é correto dizer que todas as empresas fornecedoras devem alinhar sua estratégia de negócio a esses campos como forma de melhor atender os clientes, mesmo porque a amostragem foi feita em ambos os mercados que apresentam profundas diferenças em relação aos campos que valorizam.

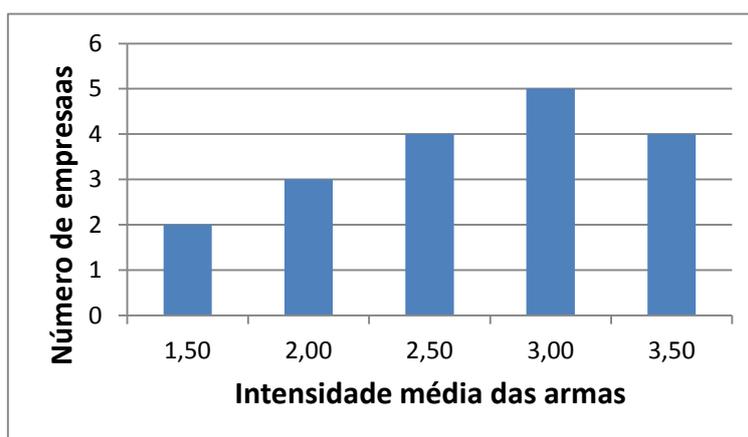
Não foi possível identificar essa relação de campos para cada empresa, pois elas se negaram a informar seus principais clientes com o receio declarado de que a consulta que se faria a esses clientes poderia desagradá-los. Lamentavelmente, as empresas da amostra não tiveram a lucidez para entender que essa consulta poderia beneficiar a relação de parceria entre as partes. É evidente que os clientes gostariam que as empresas direcionassem esforços para melhorar seu desempenho nos campos da competição por eles valorizados.

### 5.2.3 Intensidade média das armas, foco, dispersão, poderio competitivo e

aproveitamento

A intensidade média das armas das empresas da amostra, exibida no Apêndice G, mostra que, de maneira geral, elas possuem capacitação técnica mediana. A média desses valores, considerando as 20 empresas da amostra, foi de 2,89. Os valores se distribuem no intervalo (1,57; 3,78). Duas empresas apresentaram intensidade média das armas inferior a 2,0 e quatro superior a 3,5, conforme mostra a Figura 17.

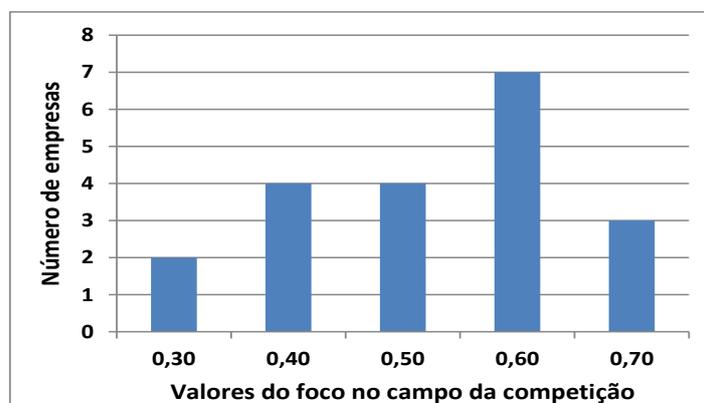
Figura 17 - Distribuição da intensidade média das armas.



Os focos das armas nos campos em que as empresas competem, que estão apresentados no Apêndice H, de maneira geral é muito baixo e se apresentam desalinhados em relação à ordem dos campos (da competição, 1º, 2º e 3º coadjuvantes).

Os valores do foco no campo da competição (1º campo declarado pelas empresas) se distribuem no intervalo (0,31; 0,74), com média igual a 0,57. Duas empresas apresentaram foco inferior a 0,40 e três, superior a 0,70, conforme mostra a Figura 18

Figura 18 - Distribuição dos valores dos focos nos campos da competição

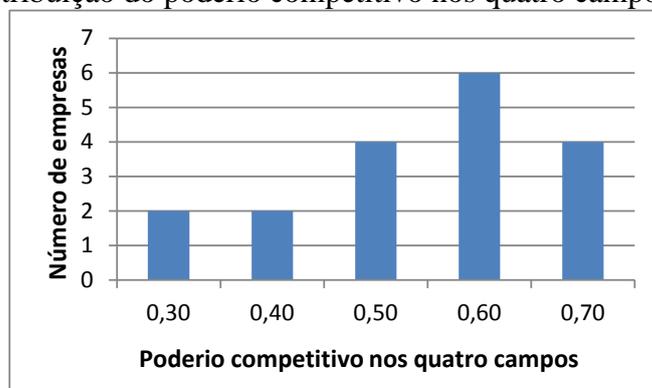


A dispersão das armas no campo da competição declarado pelas empresas possui uma distribuição muito parecida com a do foco, variando no intervalo (0,37; 0,78), com média igual a 0,59.

Como resultado disso, o aproveitamento nos campos declarados pelas empresas é bastante baixo. Com relação ao campo da competição, a variável se distribui no intervalo (-0,42; 0,18), com média igual a -0,03, sendo que dez empresas apresentam valores negativos. Considerando os quatro campos da competição, seu valor médio se distribui no intervalo (-0,11; 0,11) com média igual a zero e oito empresas apresentam valores negativos.

Com relação ao poderio competitivo (valores apresentados no Apêndice H) nos quatro campos declarados pelas empresas da amostra a variável se distribui no intervalo (0,31; 0,74), com médio igual a 0,58. A Figura 19 mostra a distribuição dessa variável.

Figura 19 - Distribuição do poderio competitivo nos quatro campos da competição



#### 5.2.4 Alinhamento entre campos e foco

Para avaliar o grau de alinhamento entre a ordem de importância do campo da competição e os valores do foco nesses campos será criado o procedimento a seguir descrito, resultando no índice Grau de alinhamento foco-campo (*GFC*). Poderia ser utilizado, por exemplo, o coeficiente de Spearman, mas o índice *GFC* apresenta uma leitura mais clara sobre a situação das empresas.

A variável *GFC* é calculada para cada empresa da amostra da forma mostrada a seguir. A explicação pode ser acompanhada observando-se a Tabela 5, que apresenta, como exemplo, a situação da empresa E1.

Na primeira coluna da Tabela 5 são listados os quatro campos da competição citados pela empresa, na ordem de importância, conforme a classificação apresentada na segunda coluna da Tabela 5. Na terceira coluna define-se a ordem para esses campos ( 1 para o da competição e 4 para o terceiro coadjuvante). As colunas quarta e quinta apresentam as ordens dos valores dos focos que levariam ao pior e ao melhor caso de alinhamento, respectivamente e, a última coluna apresenta a ordem do valor do foco em cada campo para a empresa em questão. Os valores de *SP* observados nas três últimas colunas são determinados, respectivamente, pela soma do produto, termo a termo, dos elementos de cada uma dessas colunas pela coluna “Ordem dos campos”, originando os valores de  $SP_{min}=20$  (pior caso),  $SP_{max}=30$  (melhor caso) e  $SP_{emp}=27$  (da empresa). Finalmente, o valor de grau de alinhamento foco-campo, que varia no intervalo [0, 1], é determinado pela Equação 2

$$GFC = (SP_{emp} - SP_{min}) \div (SP_{max} - SP_{min}). \quad \text{Equação 2}$$

Tabela 5 - Exemplo de cálculo do grau de alinhamento foco-campo (GFC)

Campos da competição da empresa		Ordem dos campos	Postos dos valores dos focos		
Identificação	Classificação		Pior caso	Melhor caso	Empresa E1
Preço	Competição	1	4	1	1
Qualidade do produto	1o. Coadjuv	2	3	2	4
Prazo de entrega	2o. Coadjuv	3	2	3	2
Qualidade de atendimento	3o. Coadjuv	4	1	4	3
Soma dos produtos (SP)			20	30	27
GFC ( $SP_{emp} - 20$ )/(30-20)					0,70

Fonte: autor

O Quadro 21 exibe os valores de *GFC* para cada uma das possíveis combinações entre o posto do foco e a ordem de importância dos campos da competição e, ao seu final (nas duas últimas linhas), exibe o número de empresas com os respectivos valores de *GFC*. Verifica-se que um bom grau de alinhamento deve ter valores de *GFC* iguais ou superiores a 0,80.

Assim, conclui-se que as empresas da amostra não apresentam um bom alinhamento entre os valores dos focos com a ordem de importância dos campos em que competem.

Quadro 21 - Configuração dos valores de GFC e a situação das empresas.

Postos dos focos	Possíveis combinações											
	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
	3	3	2	2	1	1	4	4	2	2	1	1
	2	1	3	1	2	3	2	1	4	1	4	2
	1	2	1	3	3	2	1	2	1	4	2	4
GFC	1,00	0,90	0,90	0,70	0,60	0,70	0,90	0,80	0,70	0,40	0,50	0,30
Postos dos focos	Possíveis combinações											
	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
	4	4	3	3	1	1	4	4	2	2	3	3
	3	1	4	1	4	3	3	2	4	3	4	2
	1	3	1	4	3	4	2	3	3	4	2	4
GFC	0,70	0,50	0,60	0,30	0,20	0,10	0,40	0,30	0,10	0,00	0,30	0,10
GFC	0,00	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1,00	
No. Empr	3	3	2	3				5	1	1		

### 5.3 Comportamento das variáveis quantitativas do estudo

Antes de apresentar os estudos que envolvem variáveis quantitativas é útil fazer uma análise do comportamento dessas variáveis, com respeito à sua distribuição de probabilidades e ao relacionamento entre elas.

As variáveis que devem ser analisadas são aquelas utilizadas nos testes de correlação adotados ao longo o estudo, quais sejam:

- 1) crescimento das receitas (ou grau de competitividade) da empresas nos mercados terceirizado, final e total (soma de ambos)
- 2) intensidade média das armas

- 3) taxa de troca de receitas do mercado terceirizado pelo final ocorrida de 2010 a 2014
- 4) aumento da produtividade das empresas no período 2010 a 2014
- 5) foco das armas no campo da competição de cada empresa

O Quadro 22 exibe os resultados da aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov sobre as cinco variáveis de interesse, onde  $D_{cal} = \max |F(X_i) - G(X_i)|$ , que deve ser comparado com valores críticos tabelados ( $D_{crit}$ ) definido em função do número  $n$  de elementos da amostra e do nível  $\alpha$  do teste. Se  $D_{cal} > D_{crit}$  a hipótese  $H_0$  (a distribuição dos valores  $x_i$  se ajusta à distribuição de probabilidades normal) deve ser rejeitada.

Os resultados do Quadro 22 mostram que todas as variáveis de interesse podem ser consideradas com distribuição normal de probabilidades. Em algumas variáveis, descartada uma empresa por apresentar comportamento fora do padrão observado no restante da amostra, motivo pelo qual aparecem variáveis com 17 empresas.

Com isto, é possível tratar as questões que envolvem correlação entre essas variáveis por meio do método de Pearson e testar a existência de correlação (teste de hipóteses  $H_0: \rho = 0$ ;  $H_1: \rho > 0$ ) utilizando teste t de *Student*.

Quadro 22 - Resultado do teste de Kolmogorov-Smirnov para as variáveis de interesse

Variável	<i>n</i>	<i>D<sub>cal</sub></i>	<i>D<sub>crit, 5%</sub></i>
Grau de competitividade no mercado total	18	0,174	0,309
Grau de competitividade no mercado final (exclui E20)	17	0,223	0,318
Grau de competitividade no mercado terceirizado (exclui E3)	17	0,179	0,318
Intensidade média das armas	18	0,125	0,309
Taxa de troca de receitas do mercado terceirizado pelo final	18	0,174	0,309
Aumento da produtividade	18	0,122	0,309
Foco das armas no campo da competição	18	0,123	0,309

#### 5.4 Objetivo específico 1. Estudo do efeito da decisão da estratégia de negócio.

Nesta seção serão discutidos os resultados do estudo do reflexo da escolha dos campos da competição pela empresa sobre sua competitividade. É bom lembrar que nos estudos desenvolvidos por Contador (2008) concluiu-se que esse fator não explica porque uma empresa é mais competitiva que outra. Se considerarmos o crescimento das empresas no mercado total (ver Apêndice E), esse resultado se verifica.

O Quadro 23(a) exhibe as empresas da amostra ordenadas pelo seu grau de competitividade em relação ao mercado final junto com o campo da competição declarado. Aplicando o teste da normal para verificar a semelhança de dois conjuntos de pequenas amostras de variáveis categorizadas (ver Apêndice F), encontra-se  $Z_{cal} = 1,41$  o que origina valor de cauda  $\rho=0,158$ , indicando que a hipótese nula ( $H_0$ : os conjuntos de campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e pelas menos competitivas são semelhantes) não pode ser rejeitada, o que parece corroborar aquilo que o modelo de campos e armas da competição concluiu, ou seja, que tanto as empresas mais como as menos competitivas têm igual percepção dos campos da competição valorizados pelo mercado, evidenciando que a estratégia de negócio (escolha dos campos da competição) por si só não explica a diferença no grau de competitividade das empresas.

Ao se considerar o grau de competitividade em relação ao mercado total (terceirizado mais final) l chega-se a mesma conclusão ( $Z_{cal} = 1,35$  e valor de cauda  $\rho=0,178$ ). Porém, com relação ao mercado terceirizado, verifica-se que a escolha do campo da competição influencia a competitividade das empresas. O Quadro 23(b) exhibe as empresas da amostra ordenadas pelo seu grau de competitividade em relação ao mercado terceirizado, junto com o campo da competição declarado pelas empresas. Aplicando-se o teste da normal para verificar a semelhança de dois conjuntos, encontra-se  $Z_{cal} = 2,02$  e valor de cauda  $\rho=0,044$ .

Este resultado mostra que parte das empresas (as menos competitivas) não está escolhendo adequadamente o campo da competição para competir no mercado terceirizado, ou seja, provavelmente está ocorrendo um desalinhamento entre a

estratégia competitiva de negócio das empresas e o mercado terceirizado. Como se verá, isso originará resultados, em relação ao mercado terceirizado que contrariam alguns achados do modelo de CAC, mas que podem ser explicados pelos próprios preceitos deste modelo.

Quadro 23a- Classificação das empresas em mais e menos competitivas no mercado final

Empresa Mais competitivas	E1	E3	E11	E16	E9	E14							Índice de Nihans
Grau de Competitiv	1,61	1,57	1,51	1,40	1,11	1,11							1,10
Campo Competição	1	3	1	2	1	3							
Empresa Menos competitivas	E8	E7	E10	E13	E18	E19	E6	E17	E4	E12	E20	E2	
Grau de Competitiv	1,05	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	0,94	0,81	0,81	0,70	0,50	
Campo Competição	1	4	3	3	2	3	3	3	4	4	6	2	
Legenda para os campos: 1 - Preço; 2 - Projeto do produto; 3 - Qualidade do produto; 4 - Qualidade de atendimento; 6 - Imagem de empresa confiável													

Quadro 243b - Classificação das empresas em mais e menos competitivas no mercado terceirizado

Empresa Mais competitivas	E6	E10	E2	E9	E3	E13							Índice de Nihans
Grau de Competitiv	2,00	1,51	1,50	1,40	1,35	1,32							1,22
Campo Competição	3	3	3	1	3	3							
Empresa Menos competitivas	E7	E11	E14	E16	E19	E20	E18	E1	E12	E17	E4	E8	
Grau de Competitiv	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,79	0,57	0,50	0,50	0,23	0,00	
Campo Competição	1	4	1	4	3	6	2	4	3	3	4	4	
Legenda para os campos: 1 - Preço; 2 - Projeto do produto; 3 - Qualidade do produto; 4 - Qualidade de atendimento; 6 - Imagem de empresa confiável													

#### BOXE 2

Quando o modelo CAC conclui que a escolha do campo da competição não explica porque uma empresa é mais competitiva do que outra, isto porque as empresas mais e menos competitivas escolhem seus campos igualmente. Isto leva à dedução de que ocorre alinhamento entre a estratégia de negócio de todas as empresas (as mais e as menos competitivas) com esses campos valorizados pelo mercado. Os resultados desta seção mostram que isso não está ocorrendo com relação ao mercado terceirizado das empresas do APL de bonés.

As empresas mais competitivas no mercado terceirizado, ao que parece, escolheram de forma mais acertada seu campo da competição (qualidade de produto - cinco delas em seis), o que não ocorre com as menos

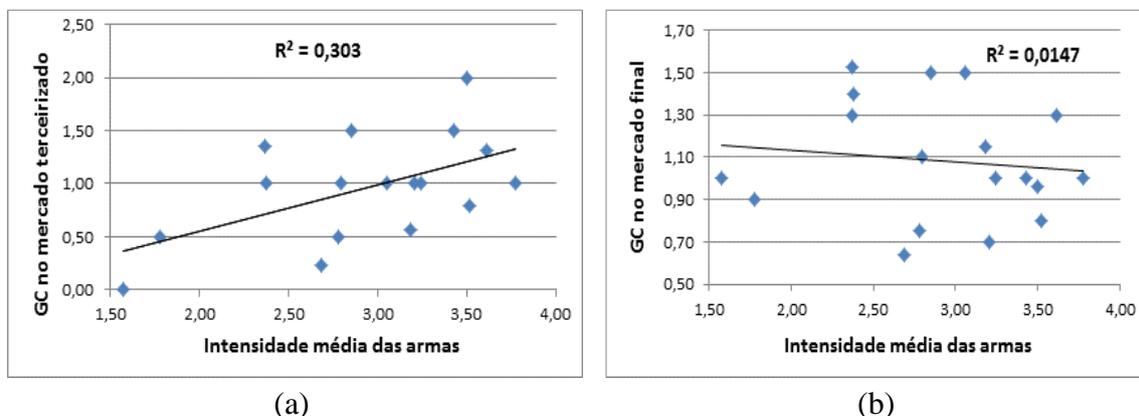
competitivas (apenas três em 12 escolheram esse campo). Assim, muito provavelmente esse campo é aquele mais valorizado pelo mercado.

### 5.5 Objetivo específico 2 – Estudo do efeito do nível de capacitação interna das empresas.

O nível de capacitação interna das empresas será avaliado pela intensidade média de suas armas. O Apêndice G exibe a intensidade de cada uma das armas da competição avaliada pelas empresas, assim como sua intensidade média. A Figura 20 apresenta a correlação dessa última variável com o crescimento nos mercados terceirizado e final. Verifica-se existência de correlação apenas com o primeiro tipo de mercado ( $r = 0,550$  e valor de cauda  $p=0,011$ , eliminando a empresa E9, que apresentou comportamento muito destoante das demais), significando que, a capacitação interna da empresa não é um fator importante para competir no mercado final, mas é para o mercado terceirizado.

Isto poderia a princípio ser surpreendente, pois se imagina que a competição no mercado final exige maior competência técnica das empresas. Porém, o que ocorre no presente caso pode ser explicado pelas diferenças de características de relacionamento entre ambos os tipos de mercados, conforme descrito na seção 5.1.

Figura 20 - Correlação entre intensidade média das armas e grau de competitividade nos mercados terceirizado e final



#### BOXE 3

A capacitação interna da empresa é um fator importante para competir no mercado terceirizado, mas não para o mercado final. Isto é explicado pelas diferenças de características entre ambos os tipos de mercados, conforme descrito na seção 5.1. Portanto, a intensidade média das armas da competição explica, embora com baixo grau de explicação, porque uma empresa é mais competitiva do que outra.

Os clientes do mercado terceirizado atuam junto às empresas do APL para que essas desenvolvam suas competências internas.

5.6 Objetivo específico 3 – Estudo do efeito do grau de alinhamento entre a estratégia de negócio e as estratégias operacionais das empresas.

Nesta seção serão mostrados os resultados do estudo sobre a influência do alinhamento das seguintes variáveis sobre a competitividade das empresas:

- a)  $F_j$ , valor do foco das armas nos campos da competição ( $j=1$ ) e coadjuvantes ( $j=2, 3$  e  $4$ ) declarados pela empresa;
- b)  $FC$ , valor do foco conjunto considerando os três campos da competição mais importantes declarados pela empresa e aqueles com os maiores focos.
- c)  $PC$ , poderio competitivo nos nesses três campos que possuem os maiores focos

### Alinhamento com foco

Os dados para o estudo estão apresentados no Apêndice H. A Figura 21(a) exhibe a correlação de  $F_j$ ,  $j=1, 2, 3$  e  $4$ , com o grau de competitividade no mercado terceirizado, enquanto que a Figura 21(b) exhibe o mesmo em relação ao mercado final, considerando para ambos os mercados as 18 empresas que compõem a amostra. Os valores do coeficiente de correlação  $r$  e do valor de cauda  $\rho$  do teste de  $r$  para o mercado terceirizado estão apresentados no Quadro 24. Com relação ao mercado final observa-se que não há correlação com nenhum dos quatro campos citados pelas empresas, mostrando que, também para as variáveis  $F_j$ , o mercado final apresenta comportamento estranho àquele esperado pelos motivos já descritos.

Quadro 254 - Correlações entre GC e Foco - Mercado terceirizado

Campo	$\rho$	Cauda
Da competição	0,327	0,090
Primeiro coadjuvante	0,624	0,003
Segundo coadjuvante	0,502	0,017
Terceiro coadjuvante	0,634	0,002

Com relação ao mercado terceirizado, observa-se que há correlação entre o grau de competitividade e os focos, com exceção para o campo da competição que é onde se esperaria o melhor nível de explicação para o aumento da competitividade das empresas, segundo o modelo de campos e armas da competição.

Esse fenômeno que, a princípio, contraria os achados do modelo CAC decorre do fato de as empresas, de maneira geral, competirem em campos da competição provavelmente desalinhados com o mercado, como mostraram o estudo sobre o objetivo 1 e a discussão contida no Boxe 2.

Nos estudos realizados pelo modelo CAC, os campos da competição escolhidos pelas empresas estavam sempre alinhados ao mercado. Assim, se sua estratégia competitiva operacional se alinhasse à de negócio, estaria garantida o alinhamento da primeira ao mercado. Esse alinhamento é revelado pelo valor alto do foco no seu

próprio campo de competição. Portanto, em última análise, é o alinhamento da estratégia competitiva operacional da empresa ao mercado que explica a sua competitividade.

No presente estudo, apenas uma parcela das empresas tem seu campo da competição alinhado ao mercado. Vê-se, portanto que o próprio modelo CAC pode explicar esses resultados ora obtidos em relação ao mercado terceirizado.

Figura 21a - Correlação do grau de competitividade com  $j=1, 2, 3$  e  $4$  no mercado terceirizado

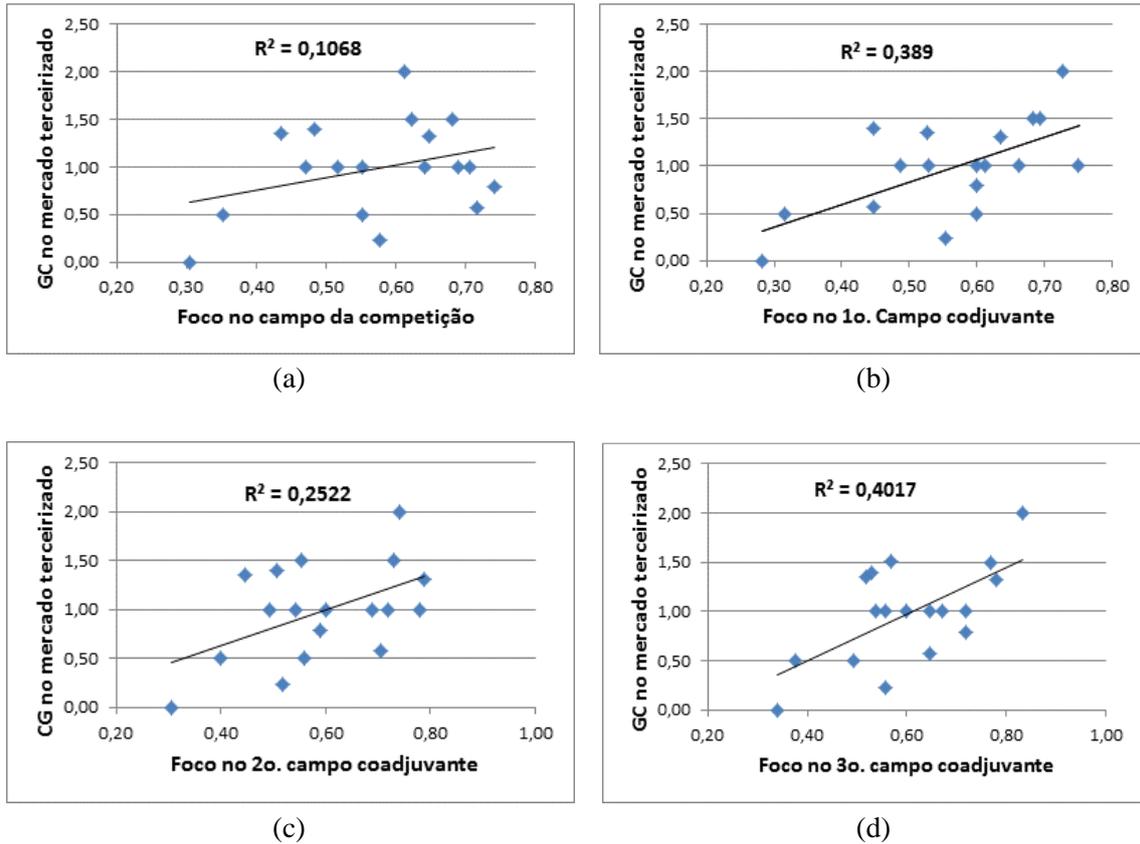
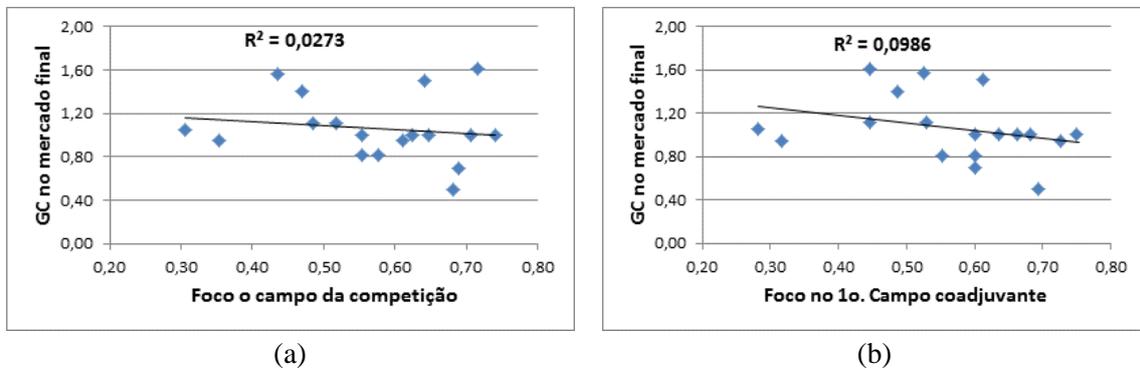
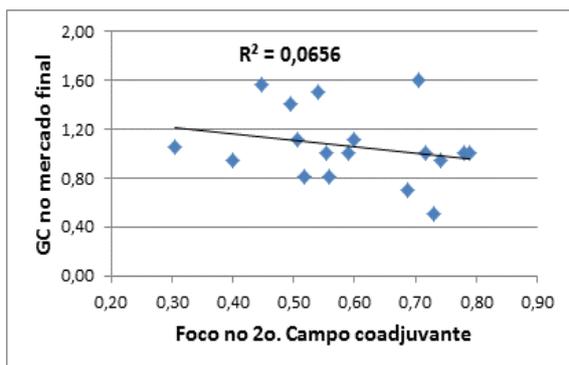
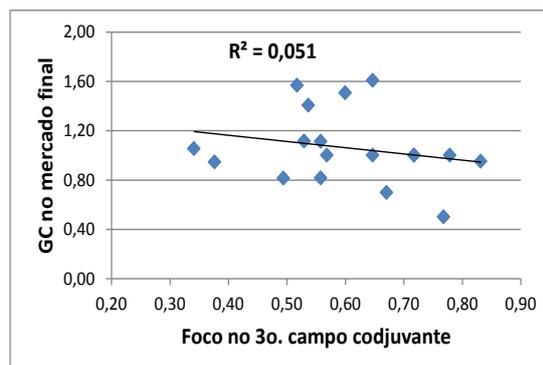


Figura 221b - Correlação do grau de competitividade com  $j=1, 2, 3$  e  $4$  no mercado final





(c)



(d)

A escolha do campo da competição é importante. E a escolha correta se dá quando ocorre alinhamento deste campo com o mercado. No presente caso, no mercado terceirizado ele ocorre no campo de qualidade do produto (cinco, das seis empresas mais competitivas o escolheram— vide Quadro 23).

Considerando somente as empresas que escolheram esse campo como da competição (empresas E2, E3, E6, E10, E13, E14, E17, e E19), tem-se o conjunto de empresas que possuem sua estratégia de negócio alinhada ao mercado terceirizado. Para essas empresas obtém-se coeficiente de correlação do foco nesse campo com o crescimento no mercado terceirizado  $r = 0,703$ , com média dos desvios quadráticos igual a  $5,63 \times 10^{-3}$ . Esse valor é maior (embora não significativamente) do que a correlação dessa variável com qualquer outro foco individual, que no caso ocorre com o terceiro campo coadjuvante que origina valor médio dos desvios quadráticos quase quatro vezes maior ( $20,3 \times 10^{-3}$ ).

Portanto, no presente caso de estudo, chega-se a mesma conclusão contida no modelo CAC, de que o foco no campo da competição é a variável que melhor explica porque uma empresa é mais competitiva que outra no mercado terceirizado.

#### BOXE 4

Nos estudos realizados pelo modelo CAC, como o campo da competição escolhido pelas empresas se alinhava ao mercado, bastava alinhar a sua estratégia competitiva operacional à de negócio para garantir o alinhamento da primeira ao mercado, o que se conseguia quando a empresa revelava valor alto do foco no seu próprio campo da competição. Era o que explicava a competitividade das empresas: foco no campo da competição valorizado pelo mercado, que coincidia com o campo da competição das empresas.

#### BOXE 4 (Continuação)

No presente estudo, como não ocorre alinhamento do campo da competição da empresa ao mercado terceirizado (vide Boxe 1), parece lógico que as empresas mais competitivas neste mercado demonstrem possuir foco mais alto em outros campos, algum dos coadjuvantes por ela declarado, estes sim talvez mais alinhados com o mercado.

Ao se considerar apenas as empresas adotam qualidade de produto como campo da competição, obtém-se o mais alto valor do foco (embora sem significância estatística) neste campo com o crescimento da receita no mercado terceirizado. Esse resultado preserva, portanto, a tese do modelo CAC que subtende que a maior competitividade decorre, em última análise, do alinhamento das estratégias operacionais ao mercado.

O campo da competição em qualidade do produto é muito provavelmente aquele mais valorizado pelo mercado, conforme a análise conduzida na seção é a variável que melhor explica esse crescimento de receita.

#### **Alinhamento com as variáveis, *FC* e *PC***

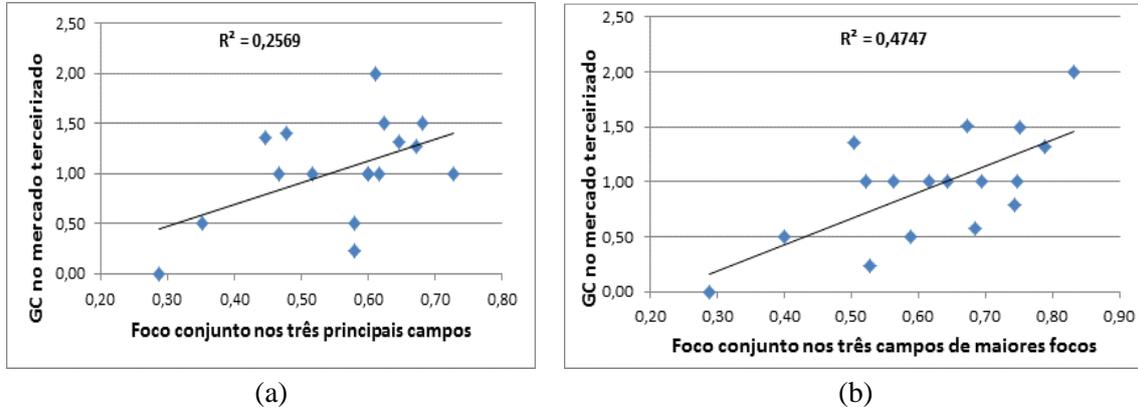
Contador (2008) propõe que, na (re)formulação da estratégia competitiva da empresa, os novos valores da intensidade das armas sejam definidos olhando para todos os campos da competição que compõem a estratégia competitiva de negócio das empresas e não apenas para o da competição. Raymundo, Contador e Contador (2014) apresentam um procedimento para definir a intensidade das armas nessa situação e propõem um método para calcular o foco conjunto nesses campos (*FC*). O que se deseja aqui é verificar se este indicador é um melhor do que os focos individuais para levar a empresa a se tornar mais competitiva.

A Figura 21(a) apresenta a correlação do grau de competitividade no mercado terceirizado com o foco conjunto em três campos, o da competição e os dois primeiros coadjuvantes. Neste caso, a determinação do foco conjunto arrasta consigo os efeitos em considerar o campo da competição que apresenta o pior alinhamento com o grau de competitividade. Desconsiderando a empresa E1, que apresenta valor destoante dos demais, obteve-se  $r = 0,507$  e valor de cauda  $p = 0,016$ .

A Figura 21(b) apresenta o mesmo com relação aos três campos com os maiores focos, representando a situação na qual os focos estariam perfeitamente alinhados à estratégia de negócio da empresa, tendo sido obtido  $r = 0,689$  e valor de cauda  $p = 0,001$ , desconsiderando a empresa E9. Observa-se uma significativa melhoria no coeficiente de correlação em relação ao primeiro caso (teste da diferença entre coeficientes de correlação forneceu cauda  $p=0,001$  - ver Costa Neto, 1977, p. 187). O Boxe 5 sintetiza as conclusões da aplicação deste teste.

Quanto ao mercado final, não se observou a existência de correlação com nenhuma dessas duas variáveis ( $r = 0,200$  com relação aos três primeiros campos e  $r = 0,213$  com relação aos três campos com os maiores focos)

Figura 232 - Correlação do Grau de competitividade com foco conjunto



**BOXE 5**

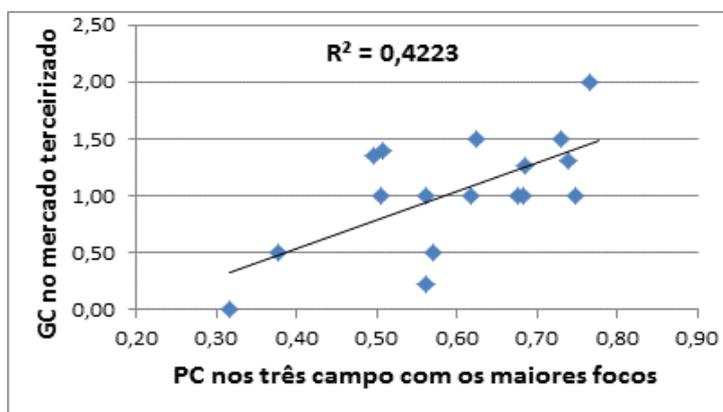
O foco conjunto, determinado conforme exposto na seção 4.3.2, explica o fenômeno da competitividade melhor do que o foco em qualquer um dos campos da competição individuais, desde que seja calculado utilizando os três maiores focos.

Assim, ao (re)formular a estratégia competitiva da empresa é interessante fazê-la de forma a obter um alinhamento entre os valores dos focos e os campos que representam a estratégia de negócio da empresa e definir a estratégia competitiva operacional de forma a obter valores altos para o foco conjunto. Isto se consegue fazendo a intensidade das armas relevantes conjuntas iguais a 4 ou 5.

A Figura 22 exibe a correlação do grau de competitividade no mercado terceirizado com o poderio competitivo ( $PC$ ) nos três campos com os maiores focos, o que fornece  $r = 0,650$  e valor de cauda  $p = 0,002$ , excluindo a empresa E1. Verifica-se nível de correlação inferior, embora não significativamente, àquele observado em relação ao foco conjunto nos três campos de maiores focos, sendo, portanto, a variável  $FC$  um melhor indicador para conduzir ao aumento da competitividade. Além disso, deve-se observar que essa variável decorre de procedimento prescrito para definição da estratégia operacional competitiva da empresa (atribuição da intensidade das armas), enquanto que a variável  $PC$  é consequência dos valores atribuídos à intensidade das armas.

A justificativa em se considerar três campos nas análises para as variáveis foco conjunto ( $FC$ ) e poderio competitivo ( $PC$ ) está no fato de que essa configuração é bastante usual para a formulação da estratégia competitiva da empresa.

Figura 243 - Correlação do grau de competitividade no mercado terceirizado com o poderio competitivo nos três campos com maiores focos



#### BOXE 6

O poderio competitivo (*PC*) nos campos de maiores focos não explica o fenômeno da competitividade de forma mais significativa do que o foco conjunto.

O foco conjunto é consequência de um procedimento prescrito para definição da estratégia operacional competitiva da empresa, que além de estar comprometido com o espírito do modelo CAC de promover a competitividade a um mínimo custo (“qualidade seletiva”), “ensina” como fazer.

A variável *PC*, por sua vez, além de ser uma consequência dos valores atribuídos à intensidade das armas, sua maximização é obtida quando se atribui valores de intensidade máxima (5) a todas às armas relevantes conjuntas, o que contraria o princípio da “qualidade seletiva”.

Portanto, deve-se adotar o procedimento que leva à definição do foco conjunto na (re)formulação da estratégia competitiva da empresa.

#### 5.7 Objetivo específico 4 – Estudo do efeito do grau de cooperação entre as empresas do APL

O Quadro 25 apresenta a forma com que as empresas utilizam as armas de cooperação, cujos valores foram extraídos do Apêndice I. Verifica-se que apenas nove empresas utilizam mais da metade das armas de cooperação e que as armas mais utilizadas são:

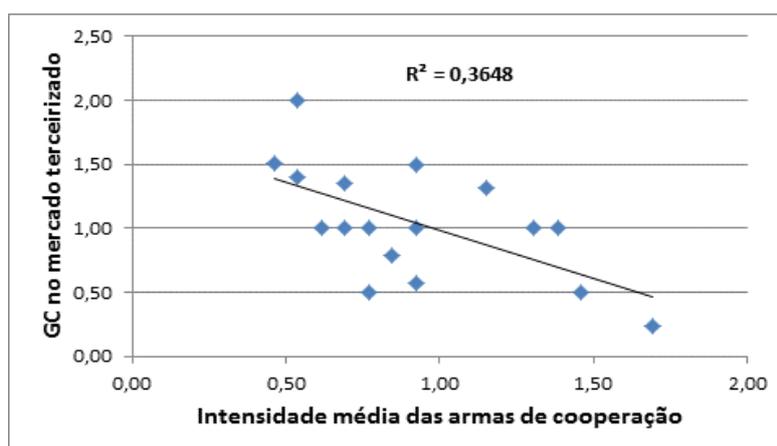
- Arma nº 3      Cooperação para compra de materiais
- Arma nº 4      Cooperação para publicidade e propaganda
- Arma nº 8      Cooperação para capacitação de pessoal
- Arma nº 11     Cooperação para promoção de feiras e exposições
- Arma nº 12     Compartilhamento de sobrecarga de trabalho
- Arma nº 13     Indicação de concorrentes para cliente

Quadro 265 - Como as empresas utilizam as armas de cooperação

Arma de cooperação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Quantidade de empresas que utiliza	6	7	20	14	4	1	7	14	5	4	13	17	17
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10			
Quantidade de armas que utiliza	3	8	7	11	8	3	8	3	4	5			
Empresa	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20			
Quantidade de armas que utiliza	6	10	9	9	6	5	8	6	5	5			

A determinação do coeficiente de correlação entre a intensidade média dessas armas não apresentou correlação nenhuma com o crescimento da receita quer seja no mercado final ou no mercado total. Porém, em relação ao crescimento da receita no mercado terceirizado, desconsiderando a empresa E8, verificou-se existência de correlação negativa entre as variáveis, conforme mostra a Figura 24 ( $r = 0,606$  e valor de cauda  $\rho = 0,004$ ), o que é surpreendente e merece um maior aprofundamento sobre esse fenômeno.

Figura 254 - Correlação do grau de competitividade no mercado terceirizado com a intensidade média das armas de cooperação



#### BOXE 7

Não foi possível identificar correlação entre a intensidade média das armas de cooperação com o crescimento da receita, quer seja no mercado final ou no mercado total. Porém, em relação ao crescimento da receita no mercado terceirizado, identificou-se correlação negativa, contrariando as conclusões em relação aos outros fatores de estudo, que vêm mostrando que o aumento da competitividade nesse tipo de mercado apresenta correlação com a melhor organização da empresa. Este fenômeno precisa ser mais bem estudado.

5.8 Objetivo específico 5. Estudo do efeito da taxa de participação das empresas nos dois tipos de mercado.

O objetivo deste fator é verificar se a maior participação da empresa em algum dos tipos de mercado favorece a competitividade da empresa (medido pela variável grau de competitividade) e ainda, se a maior participação em algum desses mercados requer maior capacitação interna da empresa (medida pela intensidade média das armas). Esse objetivo será tratado por meio dos seguintes testes:

- a) comparação dos coeficientes  $\beta_t$  e  $\beta_f$  da equação de regressão linear múltipla  $GC = \alpha + \beta_t(\Delta R_t) + \beta_f(\Delta R_f)$ , tendo como variável dependente o crescimento da receita no mercado total ( $\Delta R$ , igual a  $GC$ ) e, como variáveis independentes, o crescimento da receita nos dois tipos de mercados ( $\Delta R_t$  e  $\Delta R_f$ );
- b) verificação da existência de correlação entre as variáveis  $\Delta Pr$ ,  $GC$ ,  $\Delta R_t$ ,  $\Delta R_f$  e  $\Delta(R_f/R_t)$ , duas a duas, lembrando que a primeira refere-se ao aumento da produtividade no período considerado, dado por  $(R_{14} \div N_{14}) \div (R_{10} \div N_7)$ , e a última fornece o aumento da participação no mercado final em detrimento do mercado terceirizado ocorrido ao longo do período considerado, dado por  $(R_{f14}/R_{t14}) \div (R_{f10}/R_{t10})$ .
- c) teste da média da intensidade média das armas para os grupos de empresas com maior e com menor participação no mercado final, e teste de correlação entre a intensidade média das armas e o grau de participação da empresa no mercado final ( $GPF$ ), variável definida por  $GPF = R_{f14} \div R_{t14}$ .

Os valores para determinação do número médio de pessoal direto nos anos de 2010 ( $N_{10}$ ) e 2014 ( $N_{14}$ ), necessários para o cálculo da produtividade das empresas, estão apresentados no Apêndice J.

A regressão múltipla resultou na equação  $GC = 0,113 + 0,269(\Delta R_t) + 0,668(\Delta R_f)$ , com coeficiente de correlação múltiplo  $R = 0,83$ , o que acusa existência de correlação ao nível  $\alpha < 0,5\%$  ( $F_{cal} = 16,71$  e  $F_{crit} = F_{2, 15, 0,5\%} = 7,70$ ) e grau de significância igual a  $2,0 \times 10^{-4}$ . Isto evidencia que o crescimento da receita no mercado final eleva a competitividade da empresa mais do que o aumento no mercado terceirizado, uma vez que o coeficiente de  $\Delta R_f$  é significativamente maior do que o de  $\Delta R_t$ . O teste de hipótese com  $H_1: \beta_f > \beta_t$  (vide Costa Neto, 1977, p. 187) forneceu  $t = 6,186$  e valor de cauda  $p$  praticamente nulo.

O Quadro 26 exhibe o resultado de simulações que o reflexo do aumento da receita em cada um dos mercados teria sobre a receita total. Na parte superior do Quadro 26 são atribuídos aumentos percentuais na receita junto ao mercado terceirizado, permanecendo o outro, estagnado. Na parte inferior do Quadro 26, ocorre o inverso. Para cada um desses valores de crescimento de mercado foi calculado o reflexo sobre o aumento na receita total, considerando duas situações: a) ambos os mercados com mesmo peso no resultado da receita total (o aumento na receita total seria então metade da soma do aumento em ambos os mercados); b) aumento gerado pela equação

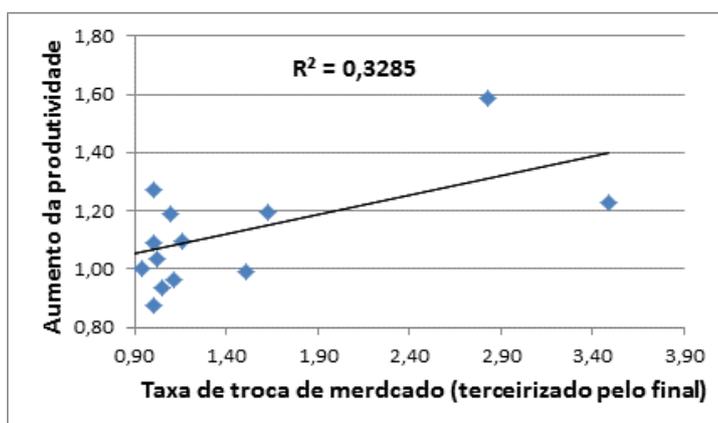
de regressão (situação real, portanto). Verifica-se que quando cresce somente a receita no mercado terceirizado, a receita real é de 54% daquele que se esperaria caso ambos os mercados tivessem o mesmo peso na formação da receita total. E, quando cresce somente a receita no mercado final, a receita real é de 134% daquela que ocorreria caso mesmo ambos os mercados tivessem o mesmo peso

Quadro 276 - Resultado de simulações do reflexo do aumento da receita em cada um dos mercados sobre a receita total

Aumento somente na receita do mercado terceirizado												
Cresc no mercado terceirizado (%)	0,0	10,0	20,0	30,0	40,0	50,0	60,0	70,0	80,0	90,0	100,0	0,0
Cresc no mercado final (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cresc no mercado total (%)												
Com o mesmo peso (a)	0,0	5,0	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0	35,0	40,0	45,0	50,0	0,0
Pela equação de regressão (b)	0,0	2,7	5,4	8,1	10,7	13,4	16,1	18,8	21,5	24,2	26,9	0,0
Relação (b) ÷ (a)	0,54											
Aumento somente na receita do mercado final												
Cresc no mercado terceirizado (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cresc no mercado final (%)	0,0	10,0	20,0	30,0	40,0	50,0	60,0	70,0	80,0	90,0	100,0	0,0
Cresc no mercado total (%)												
Com o mesmo peso (a)		5,0	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0	35,0	40,0	45,0	50,0	0,0
Pela equação de regressão (b)	0,0	6,7	13,4	20,0	26,7	33,4	40,1	46,8	53,4	60,1	66,8	0,0
Relação (b) ÷ (a)	1,34											

Isto acontece porque o mercado final remunera melhor o esforço produtivo da empresa, o que pode ser comprovado pela correlação entre o aumento da produtividade no período considerado e a taxa de troca do mercado terceirizado pelo final,  $\rho[\Delta Pr / \Delta(Rf/Rt)]$ , o que origina, desconsiderando a empresa E2,  $r = 0,573$  e valor de cauda  $\rho=0,005$ , conforme mostra a Figura 25.

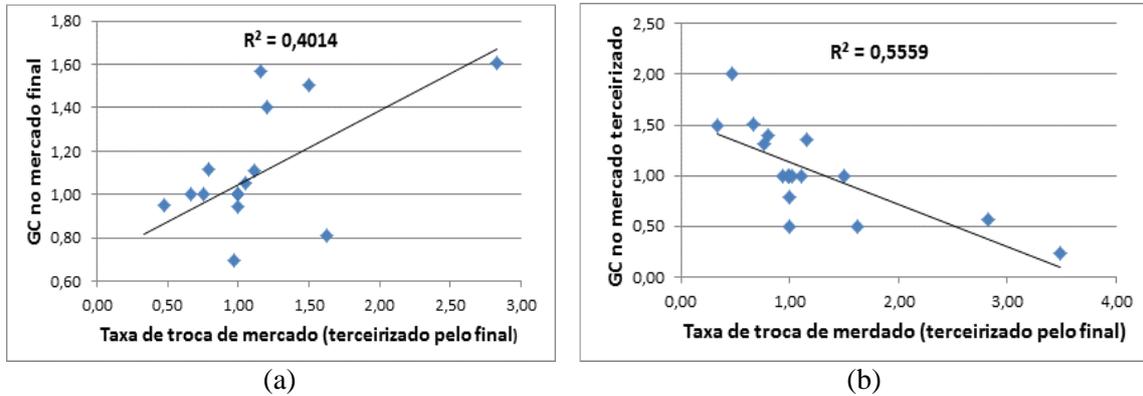
Figura 265 - Correlação entre aumento da produtividade no período e a taxa de troca do mercado terceirizado pelo final



Evidentemente, foi observada a existência de correlação positiva entre o aumento da receita no mercado final e a taxa de troca de mercado,  $\rho[\Delta Rf / \Delta(Rf/Rt)]$  ( $r=0,634$  e valor de cauda  $\rho = 0,002$ , eliminando a empresa E4), assim como correlação negativa

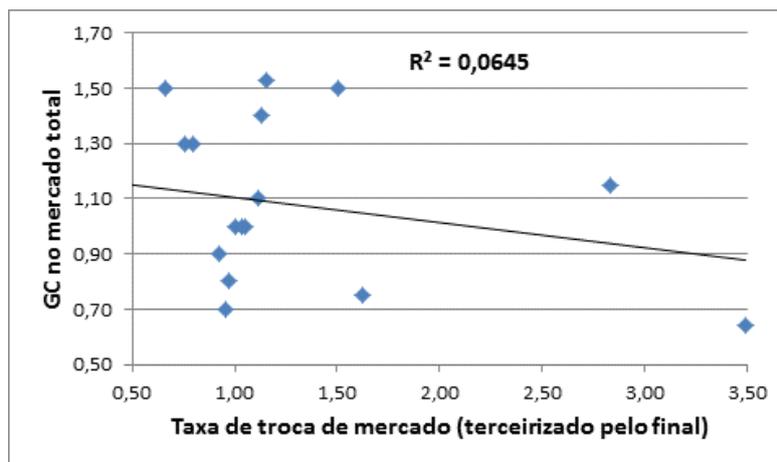
entre o aumento da receita no mercado terceirizado e a taxa de troca de mercado,  $\rho[\Delta Rt / \Delta(Rf/Rt)]$  ( $r=0,748$  e valor de cauda  $p = 0,0003$ , eliminando a empresa E8). As Figuras 26 (a) e (b) mostram isso

Figura 276 - Correlação entre a taxa de troca de mercado e o aumento da receita nos mercados final e terceirizado



Contudo, não se observou existência de correlação entre o aumento da receita no mercado total (conceito de grau de competitividade que está sendo adotado) e a taxa de troca de mercado,  $\rho[GC / \Delta(Rf/Rt)]$  conforme mostra a Figura 27. Este resultado é muito importante, pois significa que as empresas que estão aumentando sua participação no mercado final em detrimento do mercado terceirizado, não estão aumentando seu nível global de atividade, o seja, não estão sendo mais competitivas. Comprova, conforme informação contida na seção 5.1, que as receitas aferidas no mercado final são menores do que aquelas obtidas no mercado terceirizado.

Figura 287 - Correlação entre a taxa de troca de mercado e o aumento da receita total



Assim, pelo menos para as empresas da amostra, não parece ser uma boa estratégia diminuir sua presença no mercado terceirizado, mesmo que aumentando-a no mercado final. Embora o mercado final remunere melhor o esforço produtivo, os volumes de encomenda e receita são menores.

A percepção de que o mercado terceirizado é mais seletivo e que o contratante atua junto aos fornecedores no sentido de exigir melhorias na sua capacitação interna pode ser comprovada pela comparação das médias entre as empresas que têm maior participação no mercado final e as que têm menor participação, feita por meio de um teste *t*.

O Apêndice E apresenta a participação das empresas no mercado final em 2014 e o Quadro 27 apresenta as empresas dos dois grupos (distinguidas pelo índice de Nihans, cujo valor é de 0,86) com os respectivos valores da intensidade média das armas da competição e do grau de participação no mercado final (*GPF*), dado por  $GPF = Rf_{14} \div R_{14}$ .

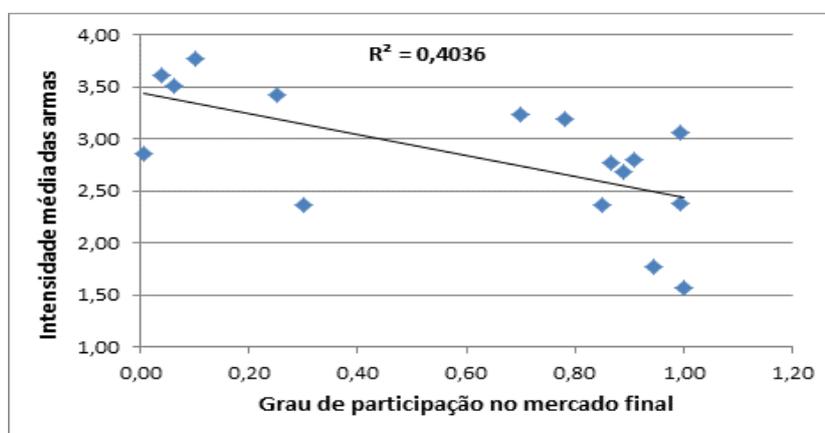
O teste *t* originou valor de  $t_{cal} = -1,873$ , sendo  $t_{crit} = t_{15; 5\%} = 1,753$ , o que mostra que as empresas que possuem maior participação no mercado final apresentam menor intensidade média das armas, ou menor grau de capacitação interna.

Quadro 287 - Dados para teste da média da intensidade média das armas das empresas com maior e menor participação no mercado final

Empresas c/ maior participação no mercado final	E8	E11	E16	E20	E6	E17	E14	E4	E12	
Grau de participação	1,00	0,99	0,99	0,99	0,98	0,94	0,91	0,89	0,87	Média
Intensidade média das armas	1,57	3,06	2,38	3,21	3,50	1,78	2,80	2,69	2,78	2,64
Empresas c/ menor participação no mercado final	E3	E1	E19	E9	E2	E7	E18	E13	E10	
Grau de participação	0,85	0,78	0,70	0,30	0,25	0,10	0,06	0,04	0,01	Média
Intensidade média das armas	2,37	3,19	3,24	2,37	3,43	3,78	3,52	3,61	2,85	3,15

A Figura 28 exibe a correlação entre o grau de participação no mercado final e a intensidade média das armas, mostrando existir correlação negativa entre ambas as variáveis ( $r = -0,635$  e valor de cauda  $\rho = 0,003$ , eliminando a empresa E6)

Figura 298 - Correlação entre o grau de participação das empresas no mercado final e a intensidade média das armas



#### BOXE 8

O mercado final remunera melhor o esforço produtivo das empresas.

Porém, a migração de empresas para o mercado final não foi acompanhado de um aumento na sua receita total, ou grau de competitividade. Possivelmente, essa migração sacrificou o nível de atividade da empresa.

Isto leva a concluir que o abandono do mercado terceirizado se dá não por opção da empresa, mas sim do contratante, que ao que tudo indica, atua junto aos fornecedores no sentido de exigir melhorias na sua capacitação interna.

De fato, as empresas com maior participação no mercado final apresentam menor grau de capacitação interna, medida pela intensidade média das armas, além de se observar correlação negativa entre essas duas variáveis.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo geral do estudo foi verificar como se desenvolve o processo de competição entre empresas pertencentes ao APL de bonés de Apucarana nos mercados terceirizado e final, e se há vantagens em privilegiar sua atuação em um desses tipos de mercado. Para tanto, adotou-se alguns fatores que se imaginou poderem explicar o fenômeno da competitividade.

O que se chamou de mercado terceirizado, para o presente caso de estudo, pode ser melhor definido como mercado corporativo, ou seja grandes magazines ou redes de lojas de grife que adquirem bonés das empresas do APL para coloca-los à venda, residindo nestas vendas o seu negócio.

Optou-se por adotar a terminologia de mercado terceirizado porque esses grandes magazines atuam junto às empresas fornecedoras no sentido de exigir delas compromisso com a boa gestão empresarial, o que funciona como um indutor para a empresa adquirir maior capacitação interna, observando-se, portanto, aquilo que se espera de melhor em uma parceria entre cliente e fornecedor terceirizado.

O mercado final, por sua vez é formado por pessoas físicas ou mesmo por entidades jurídicas, cujo negócio não está fundamentado no produto boné, mas utilizam esse produto para brindar seus clientes. Nesta classe encaixam-se, por exemplo, empresas de turismo, agências de publicidade ou clubes esportivos que distribuem gratuitamente os bonés a seu público-alvo, a título de brinde.

Nota-se, portanto, uma diferença em relação às demandas exigidas pelas empresas que compõem cada um dos dois tipos de mercado. Enquanto o mercado terceirizado prima pela qualidade e por outros atributos do produto e/ou da empresa, e procura, portanto, estabelecer um programa de parceria com as empresas fornecedoras, o mercado final vislumbra oportunidades, normalmente relacionadas a preço, para atender a uma promoção específica de momento, como por exemplo, o lançamento de um produto (venda de um loteamento residencial, por exemplo), este sim, seu negócio central.

Esses dois tipos de mercado têm, portanto, profundas diferenças com respeito ao tipo de relacionamento com as empresas do APL. São essas diferenças que motivaram o desenvolvimento do presente estudo, cujo objetivo, repita-se, foi verificar até onde cada um desses tipos de mercado pode influenciar a competitividade da empresa e também se pode trazer algum benefício econômico. Nos parágrafos seguintes são sintetizados os resultados do estudo.

## 6.1 Conclusões sobre os objetivos do estudo

Uma conclusão de caráter geral refere-se à grande diferença que existe de um mercado para outro com respeito à ordenação teórica que busca explicar o fenômeno da competitividade. Enquanto os fundamentos teóricos eram observados quase que integralmente com respeito ao mercado terceirizado, no outro tipo de mercado nada funcionava de acordo com a teoria. E isso, evidentemente, só pode ser explicado pelas diferenças de relacionamento de cada um dos mercados com as empresas do APL.

A primeira constatação específica das diferenças observadas em relação aos dois tipos de mercados está na escolha do campo da competição da empresa. Constatou-se que a escolha do campo da competição é um fator importante para crescer no mercado terceirizado. As empresas deste mercado parecem ter uma definição mais clara sobre esse campo do que as do mercado final. Assim, a correta escolha do campo da competição influencia a competitividade das empresas no primeiro mercado.

No mercado final, a escolha do campo da competição mostrou não ter qualquer influência sobre a competitividade das empresas.

As conclusões mais importantes relacionadas ao alinhamento entre estratégias foram:

- a) no mercado terceirizado, o alinhamento entre a estratégia operacional da empresa e o campo mais valorizado pelo mercado não só influencia como melhor explica porque uma empresa é mais competitiva do que outra, corroborando a tese do modelo CAC;
- b) o foco conjunto nos três campos de maiores focos explica a competitividade entre as empresas no mercado terceirizado melhor do que o foco em qualquer um dos campos individuais;
- c) o poderio competitivo nos campos com os três maiores focos não explica a competitividade entre as empresas no mercado terceirizado de forma mais satisfatória do que o foco conjunto;
- d) o foco conjunto é o melhor indicador a ser adotado para tornar a empresa mais competitiva. Além da conclusão (b), ele resulta de um procedimento prescrito para definir a intensidade das armas que promove a competitividade a um menor custo do que se se maximizasse o foco conjunto;
- e) com relação ao mercado final, nenhum dos preceitos teóricos relativos ao alinhamento de estratégia pôde ser observado. Como a única distinção que se observa são as próprias características de relacionamento de ambos os mercados (até as empresas que atuam em ambos os mercados são as mesmas), pode-se concluir que são essas mesmas características do mercado final que explicam essa incoerência nos resultados.

Não foi possível identificar correlação entre a intensidade média das armas de cooperação com o crescimento da receita, tendo sido encontrado, em relação ao mercado terceirizado, correlação negativa entre essas duas variáveis. Este fenômeno precisa ser mais bem estudado.

Com respeito à taxa de participação em cada um dos tipos de mercados, as principais conclusões a que se chegou foram:

- a) o mercado final remunera de forma significativamente melhor o esforço produtivo das empresas;
- b) a migração das empresas para o mercado final não favoreceu o aumento na sua receita total, possivelmente porque essa migração sacrificou o nível de atividade da empresa;
- c) as empresas com preponderância de atuação no mercado terceirizado possuem capacitação interna sensivelmente maior do que as que atuam com maior preponderância no mercado final;
- d) considerando o tipo de relacionamento que as empresas que compõem o mercado terceirizado têm com suas fornecedoras, pode-se concluir que esse relacionamento funciona como um indutor para as empresas melhor se organizarem internamente.

Com isso, acredita-se ter sido cumprido o objetivo do estudo que se configura na análise dos efeitos que os cinco seguintes fatores têm sobre a competitividade das empresas do APL de Apucarana, considerando sua atuação junto aos mercados final e terceirizado:

1. decisão sobre a estratégia de negócio das empresas;
2. nível de capacitação interna das empresas;
3. grau de alinhamento entre as estratégias de negócio e operacionais das empresas;
4. grau de cooperação das empresas do APL; e
5. efeito da taxa de participação nos dois tipos de mercado

Como resultado geral do estudo, foi possível compreender, em relação ao mercado terceirizado, como as empresas do APL competem, como se desenvolve o processo de competição entre elas e como podem se tornar mais competitivas nesse tipo de mercado.

Contudo, em relação ao mercado final, não foi possível desvendar nada sobre o processo competitivo e sobre os caminhos para a empresa tornar-se mais competitiva. Valeria empenhar um esforço adicional na busca de uma maior compreensão sobre o

como se desenvolve o jogo competitivo nesse mercado, pois claramente, a remuneração sobre o esforço produtivo é significativamente maior nesse tipo mercado.

E, finalmente, pode-se afirmar que foi possível confirmar a premissa inicial de que, embora o processo de terceirização traga vantagens as empresas contratadas no plano gerencial, nem sempre esses benefícios se estendem às vantagens financeiras, dado o poder de compra do contratante.

## 6.2 Experiências vividas pelo pesquisador

A obtenção dos dados foi uma das fases mais importantes no direcionamento deste projeto de pesquisa e demandou, além de muito trabalho, planejamento e diversas ações coordenadas junto às empresas pesquisadas e agentes participantes. Sobretudo, esta fase contribuiu no processo de relacionamento, aprendizado e troca de informações do pesquisador junto ao grupo de micro e pequenos empresários.

Para tanto, o pesquisador realizou contatos de forma institucional com as empresas através da governança do APL, SIVALE e associações da indústria de bonés: ABRAFAB´Q, ASSIBRA e ANIBB, onde participou de várias reuniões plenárias para apresentação do projeto de pesquisa e também palestrou sobre seus desdobramentos, objetivos e benefícios para todo grupo de empresas e comunidade.

Assim, os empresários receberam os quatro questionários tanto de forma presencial como por correio eletrônico, onde buscou-se o esclarecimento de eventuais dúvidas sobre o preenchimento destes questionários e agendamento das entrevistas individualizadas em cada uma das vinte empresas respondentes que aceitaram sua participação nesta pesquisa.

Foram inúmeras as dificuldades para conclusão do preenchimento dos questionários e obtenção das informações necessárias junto ao grupo de empresas respondentes. Por muitas vezes, os empresários, com certa desconfiança, questionaram sobre a quantidade de questões a serem respondidas e a duração das entrevistas.

Em alguns casos, não conseguiram cumprir o agendamento das entrevistas, ou ainda, a entrevista foi interrompida para atender uma situação emergencial e reagendada uma semana depois, ou ainda, as pessoas chaves estavam ausentes e deveriam ser aguardadas para a conclusão da entrevista. Enfim, esta situação contribui para o atraso na conclusão dos trabalhos, porém sem nenhum prejuízo a qualidade das informações coletadas.

## 6.3 Sugestões para trabalhos futuros

A presente pesquisa considera algumas sugestões para trabalhos futuros:

- a) Replicar a metodologia em outros APLs para confirmar sua validade;
- b) Aprofundar a pesquisa para explicar os fatos que não corroboram a teoria, entre eles está a decisão sobre a estratégia de negócio no mercado final, o nível de capacitação interna das empresas para competir no mercado final, o grau de

alinhamento entre as estratégias de negócio e operacional para o mercado final e a inexistência de correlação entre a intensidade média das armas da cooperação e o crescimento da receita dos mercados final e total.

## REFERÊNCIAS

ALECRIM, EMERSON **Clusters: Conceitos e características**. 2013. Disponível em <http://www.infowester.com/cluster.php>. Acesso em 25/03/2016.

AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. **Tese de Doutorado**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

ANSOFF, H. I.; SANVICENTE, A. Z. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica* 2º ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (Clusters/APL): um modelo de referência**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: Editora UNESP, 2001

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL (BNDES). **Porte de Empresa**. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html) .Acesso em 13 maio 2016.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAGGIO, A. F. & BAGGIO, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia (REIT-IMED). 1(1):25-38, 2014

BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Artmed, 2009

BRITTO, J. Evidências sobre tipologias de padrões evolutivos de APLS. In: CASSIOLATO, J. E. (eds), Projeto – **Elementos para o desenvolvimento de uma tipologia de APLS**. Nota Técnica 2. – Evidências sobre tipologias de padrões evolutivos de APLS. pp. 450. Rede Sist., Rio de Janeiro: 2013

BRITTO, J.; VARGAS, M. A.; CARVALHO, G. N. P. Políticas para arranjos produtivos locais no estado do Rio de Janeiro: aspectos conceituais, institucionalidade e perspectivas de desenvolvimento. In: CAMPOS, R. R.; STALLIVIERI, F.; VARGAS,

M. A.; MATOS, M (Orgs.), **Políticas Estaduais para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. BNDES, Universidade Federal de Santa Catarina, REDESIST, FEPESE, 2010.

CÂNDIDO, G. A. & ABREU, A. F. (2000). **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. In EnANPAD, 24. Florianópolis. Anais, Florianópolis: ANPAD.

CARNEIRO, et. al.. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 1, n. 3, Dec. 1997 .Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551997000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000300002&lng=en&nrm=iso).access on 18 Fevereiro 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551997000300002>

CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.; MACIEL, M. L. **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. "Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas". [www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassioloato & Szapiro.pdf](http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassioloato%20e%20Lastres.pdf) Publicado em Lastres, H. M. M; *Cassioloato*, J. E.; Maciel, M. L. (orgs) Pequena Empresa e desenvolvimento local (Relume Dumará Editora, Rio de Janeiro, 2003).

CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Grupo Redesist, 2003. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassioloato%20 e%20Lastres.pdf](http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassioloato%20e%20Lastres.pdf). Acesso em 07.04.2016.

CASSIOLATO, J. E; STALLIVIERI, F. Elementos para o desenvolvimento de uma tipologia de APLS. Nota técnica 2. (2009). Evidências sobre tipologias de padrões evolutivos de APLS. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1366892795.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1366892795.pdf) . Acesso em 20/03/2016.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Struture: Chaters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1966.

COSTA, W. J. V. Criação e compartilhamento de informação e conhecimento em aglomerações produtivas: o APL de móveis de Ubá - MG. **Revista Perspectivas e Ciências da Informação**, vol.12, n.3, dez. 2007.

COSTA NETO, P. L. O. Estatística. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

CONTADOR, J. C. Campos e Armas da Competição - novo modelo de estratégia; Sao Paulo: Saint Paul, 2008.

CONTADOR, J. L.; Contador, J. C.; Leite, C. E. Influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica sobre a competitividade. *Exacta*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 83-104, 2014.

CRESWELL, J. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman.

CRUZ, M.T.S.; MORAES, I.M.M. Empreendedorismo e Resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Revista Pensamento & Realidade**. São Paulo, Ano XVI– v. 28 n° 2, p.59-76, 2013.

ENEOP. O Cluster industrial eólico. Energia eólica de Portugal. Disponível em: [http://www.eneop.pt/destaque\\_direita.asp?id\\_destaque=159](http://www.eneop.pt/destaque_direita.asp?id_destaque=159)

ERBER, F. S. Eficiência Coletiva em Arranjos Produtivos Locais Industriais: comentando o conceito. **Revista Nova Economia**. Belo Horizonte, n. 18, p. 11-32, jan./abr. 2006.

FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organisational structures : some suggestions. **European Management Journal**, v.10, n.4, p.494-499, Dec. 1992.

FIGUEIREDO, J. C; DI SERIO, L. C. **Estratégia em clusters empresariais: conceitos e impacto na competitividade**. In: DI SERIO, L. C. (Org). *Clusters empresariais no Brasil: casos selecionados*. São Paulo: Saraiva, 2007.

FUCHS, P. H. *et al.* Strategic integration: Competing in the age of capabilities. **California Management Review**, v. 42, n. 3, p.118-147, 2000.

FUINI, L. L. A Nova Dimensão dos Territórios: competitividade e arranjos produtivos locais (APL). **Revista Estudos Geográficos**. Rio Claro, v. 4, n. 1, p. 53-66, jun. 2006.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation: struture, systems and process**. Saint Paul: West Publisher, 1986.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. edição. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. A Abordagem dos Sistemas Agroalimentares Localizados (SIAL) e Sua Governança: reflexões sobre o desenvolvimento dos territórios. **Revista Estudos Geográficos**. Rio Claro, v. 11, n. 2, p. 66-81, jul./dez. 2013.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation: struture, systems and process**. Saint Paul: West Publisher, 1986.

GIACONO, A., NAGANO, M.. Interação e Cooperação em Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, n. 4, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/74/64>>. Acesso em: 24 Fev. 2016.

GIMENEZ, F. AP et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GOEDERT, A. R.; ABREU, A. F. Governança em redes de desenvolvimento. **ALTEC**. XI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão de Tecnologia. Anais....Salvador:2005.

HAFSI, T.; MARTINET, A. *Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar historico e critico*. Revista de adm. contemporanea, Curitiba, v. 12, n. 4, dez. 2008. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552008000400011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000400011&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 05 de abril 2016.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929, 1997.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. *Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors*. Strategic Management Journal, v.10, n.5, p.399-411, 1989 KRUGMAN, P. Geography and trade. Cambridge: MIT Press, 1991

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISON. **Administração Estratégica**. 2a ed. Sao Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). **Demografia das Empresas**. 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2009/demoemp2009.pdf> . Acesso em 13 maio 2016.

JULIEN, P.A. **Empreendedorismo Regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KAPLAN, R. K.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KWASNICKA, E. L. **Em direção a uma teoria sobre redes de negócios**. In: BOAVENTURA, J. M. G. (Org). *Redes de negócios: tópicos em estratégia*. São Paulo: Saint Paul, 2006. p. 23-31.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LARA, F. M.; FIORI, T. P.; ZANIN, V. Notas sobre medidas de concentração e especialização: um exercício preliminar para o emprego no Rio Grande do Sul. Textos para discussão, Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre, 2010.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Políticas Para Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Rio de Janeiro, maio 2003.

\_\_\_\_\_. Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. UFRJ, 2003. Disponível em [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289323549.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf).

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p. 91-94, abr./jun. 1999

LIMA, E., Estratégia PME Revisão da Literatura, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Laços Sociais e Formação de Arranjos Produtivos Organizacionais: proposição de um modelo de análise. **Revista da Administração Contemporânea - RAC**. São Paulo, v. 9, n. 2, abr./jun. 2005.

MACHADO, S. A Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira. **Tese de Mestrado**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Cluster

MACRIANI, T. A. Um modelo híbrido para formulação da estratégia competitiva de pequenas empresas derivado da *Ferramenta de gestão avançada do Sebrae* e do modelo de *Campos e armas da competição*. **Tese de Mestrado**. Faculdade Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2015.

MARTIN, G.; STAINES, H. Managerial Competencies in Small Firms. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 7, p. 23-34, 1994

MENZEL, M. P.; FORNAHL, D. Cluster life cycles dimensions and rationales of cluster evolution . *Industrial and Corporate Change*, 19 (1), pp. 205-238, 2009

MEYER-STAMER, 2002 *apud* IACONO, A., NAGANO, M.. Interação e Cooperação em Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, n. 4, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/74/64>>. Acesso em: 24 março 2016.

MIGLIATO, A. L. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas SP.** 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. **A pequena empresa e suas especificidades: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional.** In: VII Seminários em Administração - SemeAd, 10 e 11 de agosto de 2004, São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. 1CD-ROM. p. 1-14, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 11a ed. HUCITEC. São Paulo, 2008.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning.** Harvard Business Review, p.107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bokman, 2000.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five p's for strategy.** California Management Review, 30 (1), 11-24, jun.

MINTZBERG, H. **Generic strategies : toward a comprehensive framework.** In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management.** Greenwich, Conn.: JayPress, 1988. v.5. p.1-67

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

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Causes of Failure in Network Organizations.** California Management Review, v. 34, n. 4, p. 53-70, 1992.

MOODLEY, S. **E-commerce and Export Markets: small furniture producers in South Africa.** Journal of Small Business Management. Milwaukee, vol. 41, n. 3, jul. 2003.

MORAES, G. D. A.; ESCRIVAO FILHO, E. **A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas.** Ci. Inf., Brasília , v. 35, n. 3, p. 124-132, dez. 2006 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652006000300012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652006000300012&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 05 maio 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652006000300012>.

MOREIRA, M. A. B.; PINTO, W.A.N.; ROSSINI, C.O.; **A Governança de Redes Interorganizacionais: O caso do APL de bonés de Apucarana, PR.** Revista Faculdades do Saber, FMG. São Paulo, v. 02, n. 04, p. 399-415, jan./jun.2015.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 18, n. 2, p. 77-90, Abr./ Jun., 2010.

NAGAMATSU, R. N.; RESENDE, C. M.; HATAKEYAMA, K. Governança em Arranjos Produtivos Locais: o caso do APL de bonés de Apucarana. **I Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde, Portugal**, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.5

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA JUNIOR, Z. G. de. Gestão do conhecimento em arranjos produtivos locais: estudo de caso do Pólo Brasileiro de Cosméticos em Diadema. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2007

OLIVEIRA JUNIOR, Z. G. Existe vida após a morte?: ciclo evolutivo de APLs, um estudo multi setor do grande ABC Paulista. Tese de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo, 2014

ONG LIBERTAS. Disponível em: <http://onglibertas.org/o-que-e-uma-ong/asociacao-saiba-o-que-e/caracteristicas-das-associacoes>. Acessado em 27 março 2016.

OPABL – Observatório Brasileiro dos Arranjos Produtivos Locais. Grupo de Trabalho Permanente (GTP APL). **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC**. Disponível em <http://portalapl.ibict.br/>. Acessado em 13 jan. 2015.

PACHECO-VEGA, R. Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Estudios Sociológicos, vol. XXV, núm.3, septiembre-diciembre, pp.683-707.México,2007.

PAIGE, R. C.; LITTRELL, M. A. *Craft retailers criteria for success and associated business strategies*. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee, vol. 40, n. 4, out. 2002.

PAGANI, R. N.; BETIN, L. M.; RESENDE, L. M.; STADLER, C. C. Arranjos Produtivos Locais – APL's e suas abordagens análogas: o estado da arte segundo os anais do ENEGEP. **I Encontro Estadual de Engenharia da Produção e I Simpósio de Gestão Industrial**, Ponta Grossa, set. 2005.

PENROSE, E.T..**The Theory of The Growth of The Firm**, Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PENROSE, E.T..**A Teoria do Crescimento da Firma**. Editora Unicamp, 2006.

PEREGRINO, F. Criar Arranjos Produtivos Locais para Inovar. Revista Faça Diferente. SEBRAE, jul. 2009. Disponível em <http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2009/07/30/criar-arranjos-produtivos-locais-para-inovar>. Acessado em 27 março 2016.

PIETRO, V. C.et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

PORTER, M. *Clusters and the new economics of competition*. **Harvard Business Review**, v.76, n. 6, pg. 77-90, 1998.

PORTER, M.E.. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p.137-145, nov./dez., 1979.

PORTER, M.E..**Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E..**Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M.E..**Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E..**Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. *Competição*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – ed. rev. ampl. Rio Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 64, n. 5, p. 61-78, Nov.-Dec. 1996.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: Tecnicas para analise da industria e da concorrencia*. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v.19, n.2, p.317-331, Mai/Ago 2009.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, **EnANPAD**, 30 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Strategicalignmentandperformance: Braziliancompanies in the medical diagnostics setor. **Service Industries Journal**, v. 31, n. 9, p. 1405-1427, São Paulo, 2011.

QUIRICI, W. J. Modelo Conceitual para o Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais. **Tese de Mestrado**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo. São Paulo, abr. 2006.

RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Abordagens da estratégia competitiva e formulação de estratégias empresariais. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.7, n.4, p.136-161, 2013

RAYMUNDO, CONTADOR e CONTADOR. Formulação da estratégia competitiva com auxílio de artefatos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.3, p.281-308, jul./set. 2014

ROVAI, R. L. Interação Macro e Micro-Econômicas e Seus Reflexos Quanto à Inserção da Economia Brasileira no Processo de Globalização. **XXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENGEPE**. Curitiba, out. 2002.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.

SARFATI, G. **Teorias das Relações Internacionais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.  
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Programa Estadual de Fomento aos Arranjos Produtivos Locais. Decreto 54.654/2009. Disponível em <http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/programa-estadual-de-fomento-aos-apls>. Acessado em 27 março 2016.

SATYRO, W.; CONTADOR, J. C.; FERREIRA, A. A. Afinal, o que é alinhamento estratégico? **SIMPOI**, 2014.

SEBRAE. Arranjos Produtivos Locais. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=araanjos%20produtivos%20locais>. Acesso em 13 março 2016.

\_\_\_\_\_. Série Empreendimentos Coletivos - Cooperativas. Brasília: Editora SEBRAE, 2009.

\_\_\_\_\_. Cooperativismo. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%20as-normas-que-regem-as-cooperativas>. Acesso em 26 abril 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional)/FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> Acesso em 05 maio 2016

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional). **Coleção Estudos e Pesquisas 2013**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)> Acesso em 05 maio 2016

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae-SP). **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas**. São Paulo, 2008. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf) - Acesso 05 maio 2016

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SCHMIDT FILHO, R; DE PAULA, N. M. Incentivos à formação de APLS no Brasil: a atual distribuição especial das iniciativas e evidências de uma falsa política industrial. Informe Gepec, vol.12, no.1, jan/jul, 2008

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SOUSA, A. C. Redes Interorganizacionais: implicação para a gestão das organizações participantes. **VI Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA**, 2009.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de Governança em Arranjos Produtivos ou Sistemas Locais de Produção. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio/ago. 2007.

\_\_\_\_\_. Governança em Sistemas de MPME em Clusters Industriais. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Rio de Janeiro, set. 2002.

TAMBUMAN, T.  
*Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach: a policy experience from Indonesia*. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee, vol. 43, n. 2, abr. 2005.

TEIXEIRA, K. H. et. al. Território, Cooperação e Inovação: um estudo sobre o arranjo produtivo Pingo D'água. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, vol. 44, n. 3, set. 2006.

TER WAL, A. L. J.; BOSHMA, R. A. Co-evolution of firms, industries and networks in space. **Papers in evolutionary economic geographic**. Utrecht: 2009

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico na pequena empresa como ferramenta de competitividade: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 210p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2011.

VAHL, F. P. Ciclo de vida e estágios de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: o caso do APL de turismo da grande Florianópolis. **Iberoamerican Journal of industrial Engineering**, vol. 1, n°2, p. 101-118, dez, 2009.

VASCONCELOS, F. C.;CYRINO, A. B..Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n. 1, p. 20-37, out./dez. 2000

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. V. 5, p. 171-80, 1984.

WEST III, G. P.; NOEL, T. W. *The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance*. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee, vol. 47, n. 1, jan.2009.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: Defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.

WHITTINGTON, R. (2001). What is a strategy - and does it matter? London: Thomson Learning. Zaccarelli, S. (1980). Ecologia de empresas. São Paulo: Atlas.

WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YAMAMURA, E.; SONOBE, T.; OTSUKA, K. Human Capital, Cluster Formation and International Relocation: The Case of Garment Industry in Japan, 1968-98. **Journal of Economy Geography**, vol.3, núm.1, pp. 37-56, 2003

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Zarco, 1996.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**; São Paulo, Editora Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. Cluster e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008

ZACCARELLI, S. B. Taxonomia das estratégias. Monografia. Sao Paulo: UNIP, 2011. \_\_\_\_\_. Estratégias e sucesso nas empresas. Sao Paulo: Saraiva, 2002.

ZANLUCA, J. C. Como Funcionam as Cooperativas? Portal de Contabilidade. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/cooperativas.htm>. Acessado em 15 abril 2016.

## APÊNDICE A (parcial)

### QUESTIONÁRIO Nº 1

#### AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO DAS EMPRESAS DO APL DE BONÉS DE APUCARANA/PR

Razão Social:

Responsável:

Função:

Data:

Rúbrica:

#### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Prezado Dirigente. O objetivo deste questionário é avaliar o nível de excelência (ou intensidade) com que sua empresa utiliza as armas da competição. Por favor, proceda a essa avaliação adotando uma **escala de 1 a 5**. A **intensidade 1** corresponde a arma no seu estado **mais simples** e a **intensidade 5** corresponde a arma no seu estado **mais evoluído**. Quando a técnica **não for utilizada** na sua empresa, assinalar em **NU**. Para facilitar sua avaliação e torná-la mais precisa, apresentamos, para cada arma, a descrição das intensidade 1 e 5, que expressam as duas situações extremas da arma.

**Obs.:** cada arma deve ser avaliada pela pessoa (dirigente ou colaborador) que a utiliza com frequência e conheça sua evolução

**Arma da Competição** é um meio que a empresa utiliza para conquistar e sustentar uma vantagem competitiva, como uma tecnologia, uma ferramenta ou um método. Possui conteúdo estratégico e, se utilizada, pode promover alguma vantagem competitiva à sua empresa

**Intensidade da arma** é o nível de excelência que a arma está implementada na empresa. Reflete o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma, ou potência e alcance da arma.

**NU** ( não utilizada ), se a arma **NÃO** é utilizada em sua empresa;

**1** - Se entender que a afirmativa da **ESQUERDA** melhor reflete a situação da sua empresa;

**5** - Se entender que a afirmativa da **DIREITA** melhor reflete a situação da sua empresa;

**2 ou 4** - Se entender que a situação da sua empresa está mais próxima da afirmativa da **ESQUERDA OU DIREITA**, respectivamente, e

**3** - Se entender que a situação da empresa está em uma posição **INTERMEDIÁRIA**;

#### GRUPO 1 - ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO

##### 01 - Rede ou canais físicos de venda e distribuição

Nome do avaliador:

Função:

NU	1	2	3	4	5

A empresa não trabalha diferentes formatos nos canais de venda e

A empresa procura ampliar seu acesso aos clientes e busca

distribuição para ampliar acesso aos clientes e vendas como franquia; licenciamento; revenda; autorizada; agência; distribuidor regional e internacional exclusivo; escritório, filial ou distribuidor no mercado-alvo; rede pulverizada de lojas; representante comercial ou corretor.

diversificar de forma eficiente seus canais de venda e distribuição no mercado com diferentes formatos para alcançar seus clientes e alavancar vendas como franquia, licenciamento; revenda; autorizada; agência; distribuidor regional e internacional exclusivo; escritório, filial ou distribuidor no mercado-alvo; rede pulverizada de lojas; representante comercial ou corretor.

## 02 - Canais virtuais de acesso a empresa

**Nome do avaliador:**

**Função:**

NU	1	2	3	4	5

A empresa não faz uso de canais virtuais de comunicação e acesso a empresa como comércio eletrônico; loja virtual; página na internet; extranet; mensagem eletrônica (e-mail); atendimento virtual; teleatendimento; telemarketing; e-commerce; B2B; transações e serviços *on-line*, compra coletiva com oferecimento de cupons de desconto.

A empresa disponibiliza diferentes canais virtuais de comunicação e acesso a empresa, com ampla disponibilidade de informações, gerando comodidade, tranquilidade, privacidade e confidencialidade para os clientes através de comércio eletrônico; loja virtual; página na internet; extranet; mensagem eletrônica (e-mail); atendimento virtual; teleatendimento; telemarketing; e-commerce; B2B; transações e serviços *on-line*, compra coletiva com oferecimento de cupons de desconto.

## 03 - Administração da equipe de vendas

**Nome do avaliador:**

**Função:**

NU	1	2	3	4	5

--	--	--	--	--	--

A empresa não organiza a força de vendas com informações das tarefas dos vendedores; planejamento das visitas; elaboração e controle de propostas, estabelecimento de metas e orçamento; avaliação do desempenho, mas atende às necessidades da empresa.

A empresa possui sistema informatizado, que planeja e integra todas as ações e informações na organização da força de vendas, além de facilitar a elaboração da proposta comercial para especificação do produto, cotação de preço, prazo, condensando um pacote de soluções inovadoras sob medida para o cliente.

**04 - Sistema de gestão de vendas**

<b>Nome do avaliador:</b>	<b>Função:</b>
---------------------------	----------------

NU	1	2	3	4	5

A empresa não disponibiliza nenhum banco de dados sobre clientes e posição dos pedidos (*status*) disponíveis a todos os vendedores.

A empresa oferece acesso 24h ao banco de dados da empresa com informações atualizadas sobre clientes e posição dos pedidos (*status*) disponíveis a todos os vendedores e gestores da empresa.

**GRUPO 2 - RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO**

**05 - Desenvolvimento da capacidade de negociação**

<b>Nome do avaliador:</b>	<b>Função:</b>
---------------------------	----------------

NU	1	2	3	4	5

A equipe de vendas é dimensionada pelo mínimo possível de colaboradores, limitando-se a atender aqueles clientes que tomam a iniciativa de fazer o primeiro contato, não se importando com a qualidade de atendimento e muito menos com a formação de um banco de dados que inclua o perfil, as expectativas e os anseios do consumidor para uso futuro e promoção de melhorias na negociação.

A equipe de vendas esta dimensionada de forma adequada para oferecer atendimento imediato aos clientes, onde procura sempre tomar a iniciativa do contato com atendimento diferenciado (variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação/cliente). A empresa procura adquirir conhecimento específico sobre o cliente, suas exigências, personalidade e intenção, necessidades, preferências e motivação, expectativas ou anseios através da construção e uso integrado de banco de dados que auxilie em contatos atuais e futuros gerando melhor capacidade de negociação.

**06 - Monitoramento da satisfação do cliente**

<b>Nome do avaliador:</b>	<b>Função:</b>
---------------------------	----------------

NU	1	2	3	4	5

A empresa realiza pesquisa de satisfação somente quando é conveniente, enviando posteriormente os dados aos responsáveis para análise.

A empresa faz pesquisas de satisfação entre seus clientes de forma regular e intensiva (SERVQUAL / SERVPERF), contratando empresas especializadas para descobrir o que está influenciando a escolha pela marca/produto, o nível de satisfação atual, o nível de satisfação dos clientes de outras marcas e os anseios do consumidor.

**07 - Confiabilidade do atendimento ao cliente**

<b>Nome do</b>	<b>Função:</b>
----------------	----------------

**avaliador:**

NU	1	2	3	4	5

A empresa não apresenta padrão na forma de atendimento, as informações são desconexas, gerando desconfiança, imagem negativa no mercado e insatisfação pelos clientes.

A empresa consegue trabalhar em conformidade com a experiência anterior do cliente ( ele é atendido da forma que já conhece), transmitindo confiabilidade e padronização no atendimento, gerando uma imagem favorável ao mercado, com sigilo e segurança nas transações para que as expectativas dos clientes sejam satisfeitas.

**08 - Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes ( CRM )**

**Nome do avaliador:**

**Função:**

NU	1	2	3	4	5

A empresa utiliza sua TI em alguns dos processos de gestão de relacionamento com seus clientes combinado com procedimentos manuais descritos pela empresa, porém somente o departamento de marketing tem consciência das necessidades desses clientes.

A empresa possui sistema CRM ( analítico / colaborativo / operacional ) para gerenciamento do relacionamento e busca de informações completa sobre o cliente ao longo dos pontos de interação, consolidando e analisando uma base de dados para posterior análise e distribuição dos resultados para todos os departamentos da empresa, promovendo um alto grau de conscientização das necessidades dos clientes e excelência no atendimento.

## APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO N° 2 - parte 1				
IDENTIFICAÇÃO DA RECEITA TOTAL DA EMPRESA E RESPECTIVA CONTRIBUIÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES.				
Razão Social:				
Responsável:			Função:	
Data:			Rúbrica:	
INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO				
Prezado dirigente, por favor, apresentar a variação da receita total da empresa dentro do período definido abaixo. Deverá ser adotado o crescimento percentual das receitas, <b>onde foi atribuído valor 100 à receita no primeiro ano para efeito de confidencialidade.</b>				
Período	Ano	Receita Total da Empresa	Receita Mercado Final	Receita Mercado Terceirizado
1° ano	2010	100		
5° ano	2014			
Prezado dirigente, por favor, apresentar os principais clientes da empresa, ou seja, <b>aqueles responsáveis por cerca de 70% da receita total da empresa</b> e suas contribuições percentuais <b>no ano de 2014</b>				
Período	Ano	Relação de clientes responsável por 70% da receita total.	Contribuição percentual de cada cliente na receita total.	Contato do cliente ( e.mail / tel. )
5° ano	2014			


**QUESTIONÁRIO N° 2 - parte 2**

**AVALIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE DA EMPRESA**

Responsável:	Função:
Data:	Rúbrica:

**INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO**

Prezado dirigente, por favor, dentro do período definido abaixo, apresentar a variação do número de colaboradores diretos dos setores produtivos da empresa (pessoal direto), no dia 15 de cada um dos meses dos anos de 2010 e 2014.

<b>Período</b>	<b>Ano</b>	<b>Mês</b>	<b>Número de colaboradores diretos ( produção )</b>
1° ano	2010	Janeiro	
		Fevereiro	
		Março	
		Abril	
		Maio	
		Junho	
		Julho	
		Agosto	
		Setembro	
		Outubro	
		Novembro	
		Dezembro	

Período	Ano	Mês	Número de colaboradores diretos ( produção )
5° ano	2014	Janeiro	
		Fevereiro	
		Março	
		Abril	
		Maio	
		Junho	
		Julho	
		Agosto	
		Setembro	
		Outubro	
		Novembro	
		Dezembro	

## APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO N° 3							
IDENTIFICAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DAS ARMAS DA COOPERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS SELECIONADAS DO APL DOS BONÉS DE APUCARANA / PR							
Razão Social:							
Responsável:				Função:			
Data:				Rúbrica:			
INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO							
Prezado dirigente, por favor, avalie a frequência da utilização das armas da cooperação no ambiente da sua empresa. <b>Quando a técnica não for utilizada, atribuir não se aplica.</b>							
Arma	Conceito e conteúdo da arma	Frequência					não se aplica
		sempre	quase sempre	algumas vezes	quase nunca	nunca	
Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de produto	A empresa associa-se a outras empresas para desenvolver ou para compartilhar o uso de tecnologia de produto desenvolvida pelo concorrente. Após o desenvolvimento da tecnologia, as empresas associadas proporcionam, em conjunto, intenso programa de treinamento dos técnicos de todas as empresas, para sua completa absorção, de forma a obter diferenciação e inovação tecnológica.						
Cooperação para	A empresa associa-se a						

desenvolvimento de tecnologia de processo	outras empresas para desenvolver ou para compartilhar o uso de tecnologia de processo desenvolvida pelo concorrente. Após o desenvolvimento da tecnologia, as empresas associadas proporcionam, em conjunto, intenso programa de treinamento dos técnicos de todas as empresas para sua completa absorção, de forma a obter incrementos evolucionários ou revolucionários no processo produtivo.						
Cooperação para compra de materiais	A empresa associa-se a concorrentes para comprar matérias-primas e componentes (tipo central de compras) e armazená-los em locais estratégicos, objetivando aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, o que lhe dá vantagens em preço, qualidade e prazo.						
Cooperação para publicidade e propaganda	A empresa associa-se a concorrentes para dar publicidade e realizar campanhas de propaganda, pois acredita que a atuação conjunta é mais eficaz e mais econômica,						

	mesmo perdendo certo grau de especificidade e objetividade.						
Cooperação para venda direta	A empresa associa-se a concorrentes para vender seus produtos e armazená-los em locais estratégicos, objetivando aumentar o poder de negociação junto aos clientes, o que lhe dá vantagens em preço de venda, em localização (proximidade a centros consumidores, a vias públicas de grande fluxo), em custos (concentração numa mesma loja), em atratividade (possibilidade de criar um ambiente acolhedor).						
Cooperação para distribuição de produtos	A empresa associa-se a concorrentes para distribuir seus produtos e armazená-los em locais estratégicos, objetivando aumentar a rede de distribuição, diminuir custos de transporte e de armazenagem e cumprir prazo firmado com os clientes.						
Cooperação para reciclagem de resíduos	A empresa associa-se a concorrentes para reciclar os resíduos do processo de fabricação e dar destino adequado aos resíduos tóxicos, armazenando-os em						

	<p>locais apropriados, objetivando preservar o meio ambiente e diminuir custos.</p> <p>Contribui com recursos próprios para essa associação de empresas realizar projetos preservacionistas, inclusive projetos de reconstituição de áreas degradadas.</p>						
Cooperação para capacitação de pessoal	<p>A empresa associa-se a concorrentes para treinar seus operários e funcionários por meio de cursos específicos ao seu setor de atuação, objetivando aumentar a oferta e a variedade de cursos e diminuir custos. Com a associação de empresas, aumenta o poder sobre órgãos públicos para a oferta de cursos gratuitos ou subsidiados e aumenta o poder de negociação junto às instituições educacionais, o que dá vantagens em oferta e em variedade de cursos e diminui custos. A associação de empresas viabilizou a instalação de escola técnica com cursos específicos para operários e funcionários das empresas do setor.</p>						
Cooperação para pesquisa de mercado	<p>A empresa associa-se a concorrentes para fazer</p>						

	<p>pesquisas de mercado com o intuito de identificar as necessidades, expectativas, anseios e preferências do consumidor. Com essa associação de empresas, pretende aumentar substancialmente suas vendas, já que a amplitude da pesquisa torna-se muito maior, possibilitando o lançamento de novos produtos, a abertura de novos mercados e a ampliação da rede de armazenagem e distribuição. Enfim, a empresa pretende, com a associação de empresas para a realização de pesquisa de mercado, possuir informações em curto espaço de tempo sobre o que de melhor pode ser oferecido ao cliente.</p>						
<p>Cooperação para desenvolvimento de sistemas administrativos</p>	<p>A empresa associa-se a outras empresas para desenvolvê-los ou para compartilhar o uso dos desenvolvidos por concorrente. Após o desenvolvimento desses sistemas, as empresas associadas proporcionam, em conjunto, intenso programa de treinamento dos técnicos de todas elas</p>						

	para sua completa absorção de forma a obter incrementos evolucionários ou revolucionários nos processos administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores.						
Cooperação para promoção de feiras e exposições	A empresa associa-se a outras empresas para promovê-los, pois assim reduz os custos e aumenta a efetividade, não só sua, mas também de todo o setor, pois entende é importante o crescimento do setor como um todo.						
Compartilhamento de sobrecarga de trabalho	Quando há volume de pedidos maior que a capacidade produtiva, que inclui horas-extras, a empresa, ao invés de contratar pessoal temporário ou subcontratar, repassa parte da encomenda para alguns concorrentes, pois estes, em retribuição, agem da mesma forma quando estão sobrecarregados.						
Indicação de concorrentes para cliente	Quando a empresa não consegue atender um cliente, em termos de prazo ou quantidade, ou por não possuir o produto solicitado, sempre indica um ou alguns concorrentes em						

	condições de atender o cliente, pois estes, em retribuição, agem da mesma forma.						
--	--	--	--	--	--	--	--

## APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO N° 4
IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO ADOTADOS PELA EMPRESA

Razão Social:		
Responsável:		Função:
Data:		Rúbrica:

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO		
<p>Prezado dirigente, por favor, avalie as questões abaixo, visando identificar e ordenar os <b>Campos da Competição</b> que sua empresa julga competir. Selecione apenas <b>4 itens</b> assinalando sua importância com os algarismos <b>1º, 2º, 3º e 4º</b>, sendo <b>1º</b> para o mais importante e <b>4º</b> menos importante.</p>		
Competir em:	Descrição	Ordem
<b>Preço</b>	01	<u>Em preço propriamente dito</u> = Ter, ou almejar ter, preço menor do que os produtos concorrentes.
	02	<u>Em condições de pagamento</u> = Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que seus concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumentos de crédito.
	03	<u>Em prêmio e/ou promoção</u> = Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que a dos

		concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.	
<b>Produto</b>	04	<u>Em projeto do produto</u> = Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes que atendam suas exigências, necessidades e expectativas de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.	
	05	<u>Em qualidade do produto</u> = Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.	
	06	<u>Em diversidade de produtos</u> = Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos	

		que os concorrentes.	
<b>Atendimento</b>	07	<u>Em acesso ao atendimento</u> = Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.	
	08	<u>Em projeto do atendimento</u> = Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam exigências, necessidades e expectativas de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.	
	09	<u>Em qualidade do atendimento</u> = Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que as empresas concorrentes, no que se refere a recepção, contato e comunicação com o cliente.	
<b>Prazo</b>	10	<u>Em prazo de entrega do produto</u> = Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.	

	11	<u>Em prazo de atendimento</u> = Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes, no que se refere a recepção, contato e comunicação com o cliente.	
<b>Imagem</b>	12	<u>Do produto e da marca</u> = Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.	
	13	<u>De empresa confiável</u> = Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.	
	14	<u>Em responsabilidade social</u> = Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social quanto a comunidade, cidadania e meio ambiente, mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica	

		e imagem preservacionista.	
--	--	----------------------------	--

## APÊNDICE E

### CRESCIMENTO DA RECEITA DAS EMPRESAS NO MERCADO

RECEITA DA EMPRESA NOS DOIS TIPOS DE MERCADOS																				
RECEITA DA EMPRESA	EMPRESAS																			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
	Estação	Kyoodai	Showa	Kicker	Bunnet	SLC	Bonelli	Cuca Bacana	Polo Sul	Talento bones	B2 bones	Jack bones	Griffe Co.	Cris bones	Ideia bones	NDM bones	Brasil bones	CRR bones	Rytos bones	Bonifor
Mercado total - 2010	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mercado terceirizado - 2010	44	50	17	30	1	1	90	5	65	99	1	20	95	10	80	1	10	95	30	1
Mercado Final - 2010	56	50	83	70	99	99	10	95	35	1	99	80	5	90	20	99	90	5	70	99
Mercado total - 2014	115	100	153	64	105	96	100	100	130	150	150	75	130	110	200	140	90	80	100	70
Mercado terceirizado - 2014	25	75	23	7	5	2	90	0	91	149	1	10	125	10	80	1	5	75	30	1
Mercado Final - 2014	90	25	130	57	100	94	10	100	39	1	149	65	5	100	120	139	85	5	70	69
Troca mercado terceiz pelo final	2,83	0,33	1,16	3,49	0,20	0,47	1,00	1,05	0,80	0,66	1,51	1,63	0,76	1,11	6,00	1,40	1,89	1,27	1,00	0,70
Crescimento mercado total	1,15	1,00	1,53	0,64	1,05	0,96	1,00	1,00	1,30	1,50	1,50	0,75	1,30	1,10	2,00	1,40	0,90	0,80	1,00	0,70
Crescimento mercado terceizado	0,57	1,50	1,35	0,23	5,00	2,00	1,00	0,00	1,40	1,51	1,00	0,50	1,32	1,00	1,00	1,00	0,50	0,79	1,00	1,00
Crescimento mercado final	1,61	0,50	1,57	0,81	1,01	0,95	1,00	1,05	1,11	1,00	1,51	0,81	1,00	1,11		1,40	0,94	1,00	1,00	0,70
Participação no mercado final em 2014	0,78	0,25	0,85	0,89	0,95	0,98	0,10	1,00	0,30	0,01	0,99	0,87	0,04	0,91	0,60	0,99	0,94	0,06	0,70	0,99

## APÊNDICE F

### TESTE DA NORMAL PARA SEMELHANÇA PARA DOIS CONJUNTOS DE PEQUENAS AMOSTRAS DE VARIÁVEIS CATEGORIZADAS

José Luiz Contador  
Edson Luiz França Senne

Let  $P = \{p_j = f_j/n_1\}$  and  $Q = \{q_j = g_j/n_2\}$  be the relative frequencies of the categorized variable  $j$ , where  $f_j$  and  $g_j$  are the frequencies with which each class  $j = 1, \dots, m$  appears in the both samples to be tested, and let  $n_1 = \sum_{j=1}^m f_j$  and  $n_2 = \sum_{j=1}^m g_j$  be the size of the two samples, respectively. If  $H_0$  is true, the variables  $p_j$  and  $q_j, j = 1, 2, \dots, m$ , are derived from the same probability distribution.

$F = \{f_j\}$  e  $G = \{g_j\}$  are multinomial probability distributions and, therefore, each of its values  $f_j$  and  $g_j, j = 1, \dots, m$  has binomial distribution with parameters  $f_j/n_1$  and  $g_j/n_2$ , respectively. So, we can estimate the mean of  $p_j$  or  $q_j$  by  $a_j = (f_j + g_j)/(n_1 + n_2)$  and its variance by  $b_j = a_j(1 - a_j)/(n_1 + n_2)^{1/2}$ , for each  $j = 1, \dots, m$ , since the samples are independent.

Consider the probabilities distributions  $R$  and  $S$  whose values are given respectively by  $r_j = \max(p_j, q_j)$  e  $s_j = \min(p_j, q_j)$ , para  $j = 1, 2, \dots, m$ . Once the sets  $PQ = \{p_j\} \cup \{q_j\}$ , for  $j = 1, \dots, m$ , and  $RS = \{r_j\} \cup \{s_j\}$ , for  $j = 1, \dots, m$ , are identical, each one of the variables  $r_j$  and  $s_j$  preserve de same properties of the variables  $p_j$  and  $q_j$ .

Consider now the probability distribution  $V_j = \{v_j = (r_j - s_j), j = 1, \dots, m\}$ . This function rebate all negative values  $(p_j - q_j) \in Y_j$  to its opposite. Thus, it is easy to see that all the values of  $Y_j, -c \leq Y_j \leq -d$ , for  $c > 0, d > 0$ , are also in the interval  $c \leq v_j \leq$

d. Therefore,  $P[Y_j \geq y_j] = \frac{1}{2} P[V_j \geq y_j]$ , for  $y_j > 0$ , and this property of equivalence is valid also for the distributions  $T = \sum_{j=1}^m Y_j$  e  $W = \sum_{j=1}^m V_j$ .

So, if  $H_0$  is true, the variable  $T = \sum_{j=1}^m Y_j$  have mean equal to zero and variance equal to  $b = \sum_{j=1}^m 2b_j$ . So, due the property of equivalence above mentioned, it's possible to test  $H_0$  by mean the statistic  $Z_{cal} = \sum_{j=1}^m v_j / \sqrt{b}$  and calculate the tail-value of the test by  $\rho = 2 \cdot P[T \geq Z_{cal}]$ .

Note that  $Y_j = (p_j - q_j)$  results in a unimodal distribution, since  $p_j$  and  $q_j$  have the same distribution. So,  $T = \sum_{j=1}^m Y_j$  converges rapidly to the normal distribution, as  $m$  increases. Therefore, the statistic of the test  $Z_{cal}$  approaches to the normal distribution and  $\rho = 2 \cdot P[Z \geq Z_{cal}]$ , where  $Z = \text{Normal}(0, 1)$

Note that the two-tailed hypothesis test,  $H_0: F = G$  against  $H_1: F \neq G$ , was replaced by the equivalent hypothesis test  $H_0: \mu(W) = 0$  against  $H_1: \mu(W) > 0$ . This transformation was necessary because, in order to verify the difference between  $F$  and  $G$ , one should not consider the direction in which the difference between each one of  $f_j$  and  $g_j$  occurs.

Moreover, this transformation makes possible to determine the  $\rho$  value through the normal distribution, although the distribution of the test variable ( $W$ ) is not known.

Table above shows the application of the proposed test to the lists  $C_1$  and  $C_2$  of strategies shown in Table 2. In the last line of the column  $v_j$  the variable  $W = 0.691$  is obtained, and the last row of the column  $b_j$  gives the value of  $b = \sum_{j=1}^m 2b_j = 0.346$ . From this, one can calculate  $Z_{cal} = 0.691 / \sqrt{0.346} = 1.174$ , and this provides the tail value  $\rho = 2 \cdot \text{Pr} [Z \geq 1.174] = 0.240$ , from which it follows that we cannot reject the hypothesis  $H_0$  and hence one must accept that both business groups adopt similar strategies.

Proposed test applied to the lists of strategies  $C_1$  and  $C_2$

Strategies	$j$	$f_j$	$g_j$	$p_j$	$q_j$	$v_j$	$a_j$	$2b_j$
A	1	2	4	.200	.364	.164	.286	.089
B	2	1	0	.100	.000	.100	.048	.020
C	3	3	2	.300	.182	.118	.238	.079
D	4	2	1	.200	.091	.109	.143	.053
E	5	2	2	.200	.182	.018	.190	.067
F	6	0	2	.000	.182	.182	.095	.038
<b>Sum</b>		10	11	1.000	1.000	.691	1.000	.346

## APÊNDICE G

### INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

		EMPRESAS																			
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
CLASSIFICAÇÃO DAS ARMAS SEGUNDO A NATUREZA	ARMAS DA COMPETIÇÃO	Estação	Kyoodai	Showa	Kicker	Bunnet	S/LC	Bonelli	Cuca Bacana	Polo Sul	Talento bones	B2 bones	Jack bones	Griffe Co.	Cris bones	Idéia bones	NDM bones	Brasil bones	CRR bones	Rytos bones	Bonifor
	Armas de Organização do atendimento	1-Rede ou canais físicos de venda e distrib.	4	1	1	3	1	3	4	1	3	4	3	1	4	2	1	3	1	5	4
2-Canais virtuais de acesso a empresa		4	5	2	4	3	4	3	2	4	1	3	3	4	4	2	4	2	5	4	4
3-Adm. da equipe de vendas		5	5	3	5	4	4	4	2	2	2	5	4	5	3	2	2	3	2	5	3
4-Sistema de gestão de vendas		5	4	3	5	5	5	4	2	3	3	2	5	5	3	2	3	2	3	5	4
Armas de Relacionamento Pessoal no Atendimento	5-Desenvolvim. capacidade negociação	5	5	4	4	5	5	4	3	2	4	5	5	5	3	3	4	3	2	5	3
	6-Monitoramento satisfação cliente	1	4	2	2	3	5	2	1	2	1	3	2	4	2	2	2	1	1	3	4
	7-Confabilidade do atendimento ao cliente	5	5	4	3	5	5	4	3	4	5	3	3	5	3	3	3	4	4	5	4
	8-Sistema de relacion. e fidelizaçãodos clientes	2	3	1	3	4	1	3	1	2	1	1	3	3	2	1	3	3	3	3	3
Armas de Processo Produtivo de Bens e/ou Serviços	9-Lay out ou arranjo físico da área de produção	4	3	4	4	5	5	4	2	3	4	5	4	4	3	2	4	2	5	3	4
	10-Produção (Manufatura) customizada	5	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	2	3	2	5	4	3
	11-Gestão da manutenção de equipamentos	5	4	3	1	5	4	4	1	2	4	3	3	3	2	1	1	2	1	4	4
	12-Programa de redução do consumo de energia	5	5	3	1	5	12	4	2	2	1	1	3	3	3	2	1	2	1	5	4
	13-Tecnologia inovadora de processo produtivo	2	3	2	4	4	3	4	1	3	4	3	2	2	3	2	4	1	5	3	2
	14-Programa de controle de processo para redução de custos de produção	5	5	4	4	5	4	5	1	2	1	5	4	4	4	3	4	1	4	5	3
	15-Programa de produtividade e procedimentos na área de produção	5	1	3	3	4	4	4	1	2	3	5	3	3	4	1	3	2	4	3	3
	16-Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	4	3	2	1	5	3	4	1	2	1	2	3	2	3	3	1	1	4	3	2
	17-Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho	5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	4	5	4	3	2	4	2	5	5	4
	18-Controle e melhoria da qualidade	5	3	3	3	4	3	3	1	3	4	4	3	3	4	1	4	1	1	3	4
Armas de Administração da produção	19-Rastreabilidade da produção	5	3	4	4	5	3	3	1	1	2	3	3	4	2	1	1	3	1	3	3
	20-Planejamento da produção e materiais	4	3	2	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
	21-Programação e controle da produção	4	1	2	4	4	2	4	2	3	2	3	4	4	2	2	2	2	2	4	3
	22-Logística interna de materiais	3	1	1	3	4	1	4	1	1	2	2	3	3	3	1	3	1	4	4	2

## APÊNDICE G (cont.)

# INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO (CONT.)																							
CLASSIFICAÇÃO DAS ARMAS SEGUNDO A NATUREZA	ARMAS DA COMPETIÇÃO	EMPRESAS																					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20		
		Estação	Kyoodai	Showa	Kicker	Bunnet	SLC	Bonelli	Cuca Bacana	Polo Sul	Talento bones	B2 bones	Jack bones	Griffe Co.	Cris bones	Ideia bones	NDM bones	Brasil bones	CRR bones	Rytos bones	Bonifor		
Armas de Logística Externa	23-Rede logística de distribuição	4	4	1	4	5	2	4	2	3	2	5	4	5	2	2	2	5	4	5			
	24-Rastreabilidade e nível de serviço	2	2	3	4	4	3	2	1	2	2	2	4	2	2	2	1	1	3	2			
Armas de Fornecedores de bens e/ou serviços	25-Gestão de fornecedores	2	4	1	3	3	4	4	3	4	3	1	2	3	4	3	3	2	5	4	4		
	26-Avaliação e certificação de fornecedores	4	4	3	3	4	4	4	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	5	4	3		
Armas de Estratégia	27-Alinhamento da estratégia operacional à de negócio	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	1	1	3	2	2	2	2	5	2	3		
	28-Liderança da alta administração	5	4	4	3	5	5	2	4	4	4	4	5	4	2	3	3	5	4	4	4		
	29-Redefinição da linha de produtos	5	4	3	3	4	3	4	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4		
	30-Balanco social e relatório de sustentabilidade	1	3	1	1	3	1	4	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	4		
	31-Objetivos permanentes da empresa	5	4	3	3	5	3	5	1	2	4	5	3	5	2	3	2	1	2	2	3		
Armas de Marketing	32-Formulação de estratégias competitivas de mercado	3	3	2	3	4	3	4	1	2	3	3	3	4	4	1	1	1	2	4	3		
	33-Implementação das estratégias	3	4	3	2	4	3	4	1	2	4	4	3	4	3	1	2	1	5	3	3		
	34-Abertura e ampliação de mercados (interno ou externo ao país)	2	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	3	1	1	4	2	3		
	35-Marketing de relacionamento	2	4	4	3	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4	2	2	2	1	5	2		
	36-Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais	1	4	1	2	2	4	3	1	3	1	3	2	4	3	1	2	1	2	3	3		
	37-Marketing institucional	3	1	1	1	4	3	4	2	2	1	3	1	3	3	2	2	2	2	3	4		
INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO (CONT.)																							
CLASSIFICAÇÃO DAS ARMAS SEGUNDO A NATUREZA	ARMAS DA COMPETIÇÃO	EMPRESAS																					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20		
		Estação	Kyoodai	Showa	Kicker	Bunnet	SLC	Bonelli	Cuca Bacana	Polo Sul	Talento bones	B2 bones	Jack bones	Griffe Co.	Cris bones	Ideia bones	NDM bones	Brasil bones	CRR bones	Rytos bones	Bonifor		
Armas de Projeto do produto	38-Técnicas de geração de idéias	1	3	1	2	3	1	4	1	1	4	3	2	1	2	2	3	1	3	2	2		
	39-Projeto de produto de marca própria	1	4	1	1	1	3	3	1	1	4	1	2	3	2	2	1	1	4	2	1		
	40-Agilidade no lançamento de novo produto	1	1	1	1	1	2	4	1	2	4	1	4	2	4	2	1	1	5	4	4		
	41-Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	1	1	3	2	2	4	1	2	4	2	1	2	2	2	2	1	4	2	3		
	42-Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	1	4	2	3	3	3	3	1	1	4	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3		
Armas de Organização da administração	43-Estrutura organizacional	4	3	1	1	3	4	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	4	4	4		
	44-Terceirização de processos não-críticos	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4		
	45-Comportamento ético	5	4	1	1	5	5	4	3	4	1	2	1	4	2	3	3	3	1	1	3		
	46-Sistema integrado de informação gerencial	1	4	1	4	2	4	4	1	1	1	1	2	4	3	1	2	1	4	4	2		
	47-Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos	3	3	1	3	4	3	4	1	1	2	4	3	4	4	2	2	1	3	3	2		
Armas de Finanças	48-Contabilidade estratégica	3	2	2	1	3	3	3	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	4	1	2		
	49-Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária	3	2	3	3	4	2	4	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	4	3	3		
Armas de Pessoal	50-Sistema de avaliação de pessoal	1	4	1	1	2	3	4	1	2	4	5	3	4	3	3	3	5	3	3	3		
	51-Administração participativa	1	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	2	4	3	2	3	2	5	2	4		
	52-Relacionamento e integração da empresa com os empregados	1	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	2	3	2	4	3	4		
	53-Gerentes e funcionários empreendedores	1	5	4	3	5	2	4	1	3	4	5	3	4	2	1	1	1	5	3	2		
	54-Gestão de recursos humanos	3	5	3	1	3	3	4	1	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3		
	<b>Intensidade Média das armas</b>	<b>3,19</b>	<b>3,43</b>	<b>2,37</b>	<b>2,69</b>	<b>3,74</b>	<b>3,50</b>	<b>3,78</b>	<b>1,57</b>	<b>2,37</b>	<b>2,85</b>	<b>3,06</b>	<b>2,78</b>	<b>3,61</b>	<b>2,80</b>	<b>1,98</b>	<b>2,38</b>	<b>1,78</b>	<b>3,52</b>	<b>3,24</b>	<b>3,21</b>		

## APÊNDICE H

### FOCO, DISPERSÃO E PODERIO COMPETITIVO

Foco, dispersão e poderio competitivo																					
VARIÁVEIS	EMPRESAS																				
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	
	Estação	Kyoodai	Showa	Kicker	Bunnet	SLC	Bonelli	Cuca Bacana	Polo Sul	Talento bones	B2 bones	Jack bones	Griffe Co.	Cris bones	Ideia bones	NDM bones	Brasil bones	CRR bones	Rytos bones	Bonifor	
Foco no campo da competição	0,72	0,68	0,44	0,58	0,66	0,61	0,71	0,31	0,48	0,62	0,64	0,55	0,65	0,52	0,44	0,47	0,35	0,74	0,55	0,69	
Foco no 1o. campo coadjuvante	0,45	0,69	0,53	0,55	0,75	0,73	0,75	0,28	0,45	0,68	0,61	0,60	0,64	0,53	0,38	0,49	0,32	0,60	0,66	0,60	
Foco no 2o. campo coadjuvante	0,71	0,73	0,45	0,52	0,78	0,74	0,78	0,31	0,51	0,55	0,54	0,56	0,79	0,60	0,00	0,49	0,40	0,59	0,72	0,688	
Foco no 3o. campo coadjuvante	0,65	0,77	0,52	0,56	0,80	0,83	0,72	0,34	0,53	0,57	0,60	0,49	0,78	0,56	0,00	0,54	0,38	0,72	0,65	0,67	
Dispersão no campo da competição	0,61	0,64	0,46	0,55	0,80	0,77	0,78	0,73	0,49	0,44	0,54	0,57	0,75	0,52	0,38	0,49	0,37	0,67	0,71	0,62	
Foco conjunto nos três primeiros campos	0,66	0,68	0,45	0,58	0,70	0,61	0,73	0,29	0,48	0,62	0,62	0,58	0,65	0,52	0,41	0,47	0,35	0,67	0,60	0,60	
Foco ponderado (GAP)	0,63	0,70	0,47	0,56	0,73	0,69	0,73	0,30	0,48	0,62	0,61	0,56	0,68	0,54	0,41	0,49	0,35	0,67	0,63	0,66	
Poderio competitivo nos quatro campos	0,63	0,72	0,48	0,55	0,75	0,73	0,74	0,31	0,49	0,61	0,60	0,55	0,71	0,55	0,41	0,50	0,36	0,66	0,65	0,66	
<b>FOCO NO CAMPO</b>																					
Preço	0,72			0,56	0,80	0,73	0,78	0,31	0,48		0,64	0,56		0,60	0,39	0,54	0,32		0,66		
Projeto Produto		0,69						0,28		0,68			0,64			0,47		0,74			
Qualidade Produto	0,45	0,68	0,44	0,52	0,66	0,61	0,75		0,45	0,62	0,54	0,49	0,65	0,52	0,44	0,49	0,35		0,55	0,60	
Qualidade Atendimento	0,65	0,73	0,52	0,58	0,75	0,74	0,71	0,34	0,53	0,55	0,60	0,55	0,79	0,53	0,44		0,40	0,60	0,65	0,69	
Prazo Entrega	0,71		0,45	0,55				0,31	0,51		0,61	0,60			0,38	0,49	0,38	0,59	0,72	0,67	
Imagem Empresa Confiável		0,77	0,53		0,78	0,83	0,72			0,57			0,78	0,56				0,72		0,69	

# APÊNDICE I

## UTILIZAÇÃO DAS ARMAS DA COOPERAÇÃO

UTILIZAÇÃO DAS ARMAS DA COOPERAÇÃO																				
	EMPRESAS																			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
ARMAS DA COOPERAÇÃO	Estação	Kyoodai	Showa	Kicker	Bunnet	SLC	Bonelli	Cuca Bacana	Polo Sul	Talento bones	B2 bones	Jack bones	Griffe Co.	Cris bones	Ideia bones	NDM bones	Brasil bones	CRR bones	Rytos bones	Bonifor
1-Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	1	0	0
2-Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processo	0	0	0	2	0	0	1	0	0	2	0	1	2	2	0	0	0	2	0	0
3-Cooperação para compra de materiais	4	4	2	3	3	4	3	3	2	1	2	2	3	4	3	2	2	2	4	2
4-Cooperação para publicidade e propaganda	0	1	1	2	1	1	1	0	1	0	3	2	1	1	1	1	1	0	0	0
5-Cooperação para venda direta	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1
6-Cooperação para distribuição de produtos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7-Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0
8-Cooperação para capacitação de pessoal	0	1	1	2	2	2	1	0	0	1	4	3	2	1	2	0	1	0	2	0
9-Cooperação para pesquisa de mercado	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	1	0	0	0
10-Cooperação para desenvolvimento de sistemas administrativos	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0
11-Cooperação para promoção de feiras e exposições	0	0	2	2	2	0	1	0	0	0	4	3	1	1	1	0	1	2	2	2
12-Compartilhamento de sobrecarga de trabalho	4	1	1	2	2	0	1	2	2	1	0	2	2	2	1	1	2	2	0	2
13-Indicação de concorrentes para cliente	4	2	1	2	1	0	0	2	2	1	2	1	1	0	1	2	1	2	2	2

NOTAÇÃO: 4- Sempre ; 3- Quase Sempre; 2- Algumas vezes; 1- Quase Nunca; 0- Nunca

## APÊNDICE J

### EFETIVO DE PESSOAL DIRETO NAS EMPRESAS

EFETIVO DE PESSOAL DIRETO																					
PESSOAL DIRETO	EMPRESAS																				
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	
	Estação	Kyoodai	Showa	Kicker	Bunnet	SLC	Bonelli	Cuca Bacana	Polo Sul	Talento bones	B2 bones	Jack bones	Griffe Co.	Cris bones	Ideia bones	NDM bones	Brasil bones	CRR bones	Rytos bones	Bonifor	
jan/10	79	50	60	86	39	39	65	14	10	75	25	22	72	53	25	12	15	34	60	60	
fev/10	81	52	57	84	39	37	67	15	10	75	25	21	71	52	25	12	14	33	60	60	
mar/10	82	51	60	82	39	37	67	19	11	76	26	22	71	52	26	11	15	33	61	61	
abr/10	83	50	60	81	43	41	68	20	12	77	27	21	72	53	24	10	16	33	61	61	
mai/10	86	50	59	82	43	38	68	20	12	77	27	21	73	54	24	11	16	34	62	62	
jun/10	85	52	61	85	43	38	69	20	12	77	28	20	74	55	25	12	15	33	62	61	
jul/10	82	53	60	83	43	37	69	19	11	79	28	22	75	55	26	13	16	35	63	62	
ago/10	90	53	60	84	43	37	71	19	13	79	28	22	78	56	26	13	17	35	62	62	
set/10	81	52	63	85	45	37	73	19	14	80	29	21	78	57	27	12	17	35	63	63	
out/10	76	52	61	85	45	42	73	20	14	81	29	22	77	57	27	13	18	36	64	64	
nov/10	74	51	61	86	45	40	74	20	15	82	28	20	79	58	27	13	18	37	65	64	
dez/10	75	51	60	86	45	40	75	20	15	82	30	21	79	58	26	13	17	37	65	63	
Média	81,2	51,4	60,2	84,1	42,7	38,6	69,9	18,8	12,4	78,3	27,5	21,3	74,9	55,0	25,7	12,1	16,2	34,6	62,3	61,9	

## APÊNDICE J (cont.)

### EFETIVO DE PESSOAL DIRETO NAS EMPRESAS

EFETIVO DE PESSOAL DIRETO (Cont.)																				
PESSOAL DIRETO	EMPRESAS																			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
	Estação	Kyoodai	Showa	Kicker	Bunnet	SJC	Bonelli	Cuca Bacana	Polo Sul	Talento bones	B2 bones	Jack bones	Griffe Co.	Cris bones	Ideia bones	NDM bones	Brasil bones	CRR bones	Rytos bones	Bonifor
jan/14	65	40	80	42	42	40	50	15	15	90	40	13	83	62	31	17	12	30	55	40
fev/14	66	41	80	45	42	39	51	17	15	90	42	14	82	61	31	17	11	30	55	40
mar/14	60	41	81	44	42	40	51	20	16	91	41	14	81	62	32	16	11	30	56	41
abr/14	63	42	82	43	45	40	53	21	16	92	40	13	81	62	33	16	12	31	56	41
mai/14	61	42	85	46	45	43	54	21	17	93	41	15	83	63	33	15	12	31	56	42
jun/14	61	41	85	45	45	45	55	21	17	93	41	14	83	61	32	17	12	31	57	42
jul/14	55	42	84	45	45	39	56	19	17	94	42	14	85	62	33	16	13	32	56	43
ago/14	58	42	86	45	48	38	56	20	18	94	42	13	87	63	34	17	12	31	58	42
set/14	55	41	88	44	48	40	57	20	19	95	43	12	87	64	35	18	13	32	58	43
out/14	58	41	89	43	48	42	57	22	20	95	43	13	88	64	34	18	13	33	59	42
nov/14	57	40	84	42	50	41	59	22	21	96	42	13	87	65	35	18	13	34	60	43
dez/14	47	41	85	41	50	41	60	22	21	95	43	12	88	65	36	18	13	34	60	44
Média	58,8	41,2	84,1	43,8	45,8	40,7	54,9	20,0	17,7	93,2	41,7	13,3	84,6	62,8	33,3	16,9	12,3	31,6	57,2	41,9