

CRISTIANO MOLINARI BISPO

***CLUSTERS, ALIANÇAS E VANTAGEM COMPETITIVA SOB A
INTERVENIÊNCIA DA CONSTRUÇÃO DA BASE DE RECURSOS:
A ESTRATÉGIA DO SETOR DE CONFECÇÕES DE CIANORTE - PR***

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador:

Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva

Co-orientador:

Marcos Mueller Schlemm, Ph.D.

CURITIBA

2004

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva (PPAD/PUC-PR)
Co-orientador: Prof. Marcos Mueller Schlemm, Ph.D. (PPAD/PUC-PR)
Membro externo: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov (CEPPAD/UFPR)
Suplente: Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez, Ph.D. (PPAD/PUC-PR)

AGRADECIMENTOS

Mais do que agradecer a quem diretamente envolveu-se e que, de alguma forma, colaborou para que este estudo realizado fosse, creio ser mais do que justo prestar as honrarias àqueles que se mostraram personagens indiretos, mas fundamentais para construir o ambiente e as condições necessárias à realização deste esforço traduzido em folhas de papel ou bytes. Portanto, acredito direcionar a Deus os primeiros agradecimentos, pois foi Ele que nos aportou os recursos fundamentais à vida. Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, João e Miriam, por providenciarem com toda a presteza tudo o que foi necessário para construir meu caráter, e tornar-me uma pessoa digna a receber o título que este trabalho permite. Agradeço à minha noiva Fernanda, por além de colaborar tecnicamente com a revisão do texto, agraciou-me com sua ternura e amor, e permitiu-me estabelecer um equilíbrio emocional que se mostrou essencial durante esta caminhada.

Em relação aos personagens diretos, em primeiro lugar devo nomear meus orientadores, prof. Dr. Eduardo Damião da Silva e prof. Marcos Mueller Schlemm, Ph.D., os quais direcionaram um elemento chave à realização deste trabalho: conhecimento. Agradeço também a todos os dirigentes de empresas que colaboraram respondendo a questionários e entrevistas, sem os quais não seria possível constituir uma base de dados que viesse subsidiar as interpretações e conclusões. Os demais professores e alunos do programa de mestrado da PUC-PR também devem ser incluídos nesta lista, pois foram importantes peças deste jogo, por meio de debates, discussões e informações que ajudaram a clarificar o objeto de estudo explorado neste trabalho. Enfim, agradeço sinceramente a todos que, direta ou indiretamente, auxiliaram-me na viabilização desta dissertação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO.....	xvi
ABSTRACT	xviii
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	6
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1 ESTRATÉGIA.....	10
2.1.1 Estratégia Corporativa.....	12
2.1.2 Estratégia Competitiva	15
2.1.3 Processo Competitivo e Corporativo.....	19
2.1.4 Vantagem Competitiva.....	23
2.2 RECURSOS.....	25
2.2.1 Visão Baseada em Recursos.....	26
2.2.2 Teoria da Dependência de Recursos	36
2.2.3 Construção da Base de Recursos.....	37
2.3 <i>CLUSTERS</i>	40
2.4 ALIANÇAS INTERORGANIZACIONAIS	48
2.4.1 Caracterização Geral	49
2.4.2 Justificativa para Alianças.....	51
2.4.3 Motivação para Alianças	51
2.4.4 Alianças: Focos de Estudo e Correntes Teóricas	52
2.4.5 Tipologias de Alianças	55
2.4.6 Requisitos para a Funcionalidade das Alianças	59
2.4.7 Condicionantes para o Sucesso de Alianças	59
2.4.8 Alianças: Aspectos Positivos e Ressalvas.....	60

2.4.9	Opções Estruturais e Estilos de Operações de Alianças	61
2.4.10	Alianças e Recursos.....	63
2.4.11	Alianças Ofensivas e Defensivas	64
3	METODOLOGIA	65
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	65
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	66
3.1.2	Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis	67
3.1.2.1	Variável independente “ <i>cluster</i> ”	68
3.1.2.2	Variável independente “alianças”	68
3.1.2.3	Variável interveniente “construção da base de recursos”	69
3.1.2.4	Variável dependente “vantagem competitiva”	69
3.1.3	Definições Constitutivas dos Termos Considerados Importantes no Contexto desta Pesquisa	70
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	71
3.2.1	Delineamento da Pesquisa.....	71
3.2.2	População e Amostra.....	74
3.2.3	Tipos e Coleta de Dados.....	76
3.2.4	Análise dos Dados	79
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	82
4.1	APRESENTAÇÃO DE DADOS.....	82
4.1.1	Dados Gerais	84
4.1.2	Dados Envolvendo Recursos.....	85
4.1.2.1	Recursos humanos	91
4.1.2.2	Recursos sociais.....	93
4.1.2.3	Recursos físicos	95
4.1.2.4	Recursos organizacionais	97
4.1.2.5	Recursos financeiros.....	98
4.1.2.6	Síntese conclusiva sobre a apresentação de dados envolvendo recursos	100
4.1.3	Vendas, <i>Market-Share</i> e Rentabilidade.....	107
4.2	ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DE DADOS.....	109

4.2.1	Análises e Interpretações Gerais	109
4.2.1.1	Análises e interpretações sobre o número de funcionários	110
4.2.1.2	Análises e interpretações sobre prestação de serviços	113
4.2.1.3	Análises e interpretações sobre a terceirização	115
4.2.2	Análises e Interpretações Sobre os Recursos	117
4.2.2.1	Análises e interpretações sobre os recursos humanos	117
4.2.2.2	Análises e interpretações sobre os recursos sociais.....	119
4.2.2.3	Análises e interpretações sobre os recursos físicos	119
4.2.2.4	Análises e interpretações sobre os recursos organizacionais	120
4.2.2.5	Análises e interpretações sobre os recursos financeiros.....	121
4.2.2.6	Síntese conclusiva sobre as análises e interpretações sobre os recursos.	122
5	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	124
	REFERÊNCIAS	132
	ANEXO 1 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS GERAIS	139
	ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS ENVOLVENDO RECURSOS	142
	ANEXO 3 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS DE DESEMPENHO	146
	ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO – DADOS GERAIS	148
	ANEXO 5 – ANÁLISE DE CONTEÚDO – RECURSOS	150
	ANEXO 6 – ANÁLISES GERAIS – Nº DE FUNCIONÁRIOS	155
	ANEXO 7 – ANÁLISES GERAIS – PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	160
	ANEXO 8 – ANÁLISES GERAIS – TERCEIRIZAÇÃO	166
	ANEXO 9 – ANÁLISE DE DADOS – RECURSOS HUMANOS	173
	ANEXO 10 – ANÁLISE DE DADOS – RECURSOS SOCIAIS	177
	ANEXO 11 – ANÁLISE DE DADOS – RECURSOS FÍSICOS	181
	ANEXO 12 – ANÁLISE DE DADOS – RECURSOS ORGANIZACIONAIS	185
	ANEXO 13 – ANÁLISE DE DADOS - RECURSOS FINANCEIROS	189
	ANEXO 14 – REGRESSÕES MÚLTIPLAS - PARCERIAS	193
	ANEXO 15 – REGRESSÕES MÚLTIPLAS – SITUAÇÃO DOS RECURSOS	198
	ANEXO 16 - QUESTIONÁRIO	203
	ANEXO 17 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ASSESSORIA.....	214

ANEXO 18 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESAS215

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquematização gráfica do problema de pesquisa.....	05
Figura 2 – Componentes do vetor de crescimento	14
Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria	16
Figura 4 – Três estratégias genéricas.....	18
Figura 5 – A cadeia de valor genérica	24
Figura 6 – Matriz recurso-produto	30
Figura 7 - Uma abordagem baseada em recursos para análise estratégica: um <i>framework</i> prático.....	31
Figura 8 – Recursos como base para a lucratividade	32
Figura 9 – Competências como raízes da competitividade	33
Figura 10 – <i>Framework</i> Analítico e Relacionamentos Propostos das Alianças	35
Figura 11 – Motivos genéricos para alianças estratégicas	52
Figura.12 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe	57
Figura. 13 – Modelos de alianças estratégicas	58
Figura 14 – Amplitude das associações entre empresas.....	62
Figura 15 – As opções estruturais e os estilos de operações	63
Figura 16 – Processo de Pesquisa.....	66
Figura 17 – Relação entre o <i>cluster</i> e o acesso aos recursos.....	102
Figura 18 – Parcerias atuais.....	103
Figura 19 – Intenção das parcerias	103
Figura 20 – Relação entre o <i>cluster</i> e as parcerias	105
Figura 21 – Possibilidades das parcerias	105
Figura 22 – Avaliação dos recursos.....	106
Figura 23 – Importância do recurso.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias dos recursos.....	40
Quadro 2 – Focos de estudo em alianças.....	50
Quadro 3 – Teorias econômicas de apoio à abordagem cooperativa	53
Quadro 4 – Teorias organizacionais de apoio à abordagem cooperativa.....	54
Quadro 5 – Diferenças entre empreendimentos cooperativos.....	56
Quadro 6 – Variáveis da pesquisa	67
Quadro 7 - Número de empresas e suas áreas de atuação	75
Quadro 8 - Percentual de empresas em relação às áreas de atuação	76
Quadro 9 – Análise de conteúdo – aspectos gerais	148
Quadro 10 – Análise de conteúdo – recursos humanos	150
Quadro 11 – Análise de conteúdo – recursos sociais	151
Quadro 12 – Análise de conteúdo – recursos físicos	152
Quadro 13 – Análise de conteúdo – recursos organizacionais	153
Quadro 14 – Análise de conteúdo – recursos financeiros	154

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de empresas e percentual em relação às atividades.....	75
Tabela 2 – Tabela síntese sobre os recursos	101
Tabela 3 – Número de funcionários	139
Tabela 4 – Ano de fundação.....	139
Tabela 5 – Produção para outra(s) empresa(s) do segmento.....	139
Tabela 6 – Terceirização	140
Tabela 7 – Propriedade de lojas.....	140
Tabela 8 – Localização regional das lojas.....	140
Tabela 9 – Localização específica das lojas.....	140
Tabela 10 – Região de origem dos clientes que visitam as lojas da cidade	141
Tabela 11 – Modalidade das vendas.....	141
Tabela 12 – Vendas por meio de representantes que visitam lojistas	141
Tabela 13 – Abrangência das vendas realizadas por meio de representantes	141
Tabela 14 – Relação entre o <i>cluster</i> e o acesso a recursos	142
Tabela 15 – Parcerias em relação aos recursos	142
Tabela 16 – Intenção das parcerias em relação aos recursos	143
Tabela 17 – Relação entre o <i>cluster</i> e a formação de parcerias em relação aos recursos	143
Tabela 18 – Possibilidades para a formação de parcerias em relação aos recursos	144
Tabela 19 – Avaliação dos recursos	144
Tabela 20 – Importância dos recursos para manter ou tornar a empresa competitiva	145
Tabela 21 – Diferença percentual das vendas	146
Tabela 22 – Market Share.....	146
Tabela 23 – Rentabilidade	147
Tabela 24 – Número de funcionários vs parcerias em recursos humanos (distribuição)	155
Tabela 25 – Número de funcionários vs parcerias em recursos humanos (cálculos)..	155
Tabela 26 – Número de funcionários vs parcerias em recursos sociais (distribuição)	155
Tabela 27 – Número de funcionários vs parcerias em recursos sociais (cálculos)	155

Tabela 28 – Número de funcionários vs parcerias em recursos físicos (distribuição)	156
Tabela 29 – Número de funcionários vs parcerias em recursos físicos (cálculos).....	156
Tabela 30 – Número de funcionários vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição).....	156
Tabela 31 – Número de funcionários vs parcerias em recursos organizacionais (cálculos)	156
Tabela 32 – Número de funcionários vs parcerias em recursos financeiros (distribuição).....	157
Tabela 33 – Número de funcionários vs parcerias em recursos financeiros (cálculos)	157
Tabela 34 – Número de funcionários vs variação % das vendas de 1999 para 2000 (distribuição).....	157
Tabela 35 – Número de funcionários vs variação % das vendas de 2000 para 2001 (distribuição).....	157
Tabela 36 – Número de funcionários vs variação % das vendas de 2001 para 2002 (distribuição).....	158
Tabela 37 – Número de funcionários vs variação % das vendas (cálculos)	158
Tabela 38 – Número de funcionários vs <i>market-share</i> (distribuição).....	158
Tabela 39 – Número de funcionários vs <i>market-share</i> (cálculos).....	159
Tabela 40 – Número de funcionários vs rentabilidade (%) (distribuição)	159
Tabela 41 – Número de funcionários vs rentabilidade (%) (cálculos).....	159
Tabela 42 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos humanos (distribuição).	160
Tabela 43 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos humanos (cálculos)	160
Tabela 44 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos sociais (distribuição)	160
Tabela 45 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos sociais (cálculos).....	161
Tabela 46 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos físicos (distribuição).....	161
Tabela 47 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos físicos (cálculos)	161
Tabela 48 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição).....	162
Tabela 49 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos organizacionais (cálculos)	162

Tabela 50 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)	162
Tabela 51 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos financeiros (cálculos) ...	163
Tabela 52 – Prestação de serviços vs variação % das vendas de 1999 para 2000 (distribuição).....	163
Tabela 53 – Prestação de serviços vs variação % das vendas de 2000 para 2001 (distribuição).....	163
Tabela 54 – Prestação de serviços vs variação % das vendas de 2001 para 2002 (distribuição).....	164
Tabela 55 – Prestação de serviços vs variação % das vendas (cálculos)	164
Tabela 56 – Prestação de serviços vs <i>market-share</i> (distribuição)	164
Tabela 57 – Prestação de serviços vs <i>market-share</i> (cálculos)	165
Tabela 58 – Prestação de serviços vs rentabilidade (%) (distribuição).....	165
Tabela 59 – Prestação de serviços vs rentabilidade (%) (cálculos).....	165
Tabela 60 – Terceirização vs parcerias em recursos humanos (distribuição)	166
Tabela 61 – Terceirização vs parcerias em recursos humanos (cálculos).....	166
Tabela 62 – Terceirização vs parcerias em recursos sociais (distribuição).....	166
Tabela 63 – Terceirização vs parcerias em recursos sociais (distribuição).....	167
Tabela 64 – Terceirização vs parcerias em recursos físicos (distribuição)	167
Tabela 65 – Terceirização vs parcerias em recursos físicos (cálculos).....	167
Tabela 66 – Terceirização vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição) ..	168
Tabela 67 – Terceirização vs parcerias em recursos organizacionais (cálculos)	168
Tabela 68 – Terceirização vs parcerias em recursos financeiros (distribuição).....	168
Tabela 69 – Terceirização vs parcerias em recursos financeiros (cálculos).....	169
Tabela 70 – Terceirização vs variação % das vendas de 1999 para 2000 (distribuição)	169
Tabela 71 – Terceirização vs variação % das vendas de 2000 para 2001 (distribuição)	169
Tabela 72 – Terceirização vs variação % das vendas de 2001 para 2002 (distribuição)	170
Tabela 73 – Terceirização vs variação % das vendas (cálculos).....	170

Tabela 74 – Terceirização vs <i>market-share</i> (distribuição).....	171
Tabela 75 – Terceirização vs <i>market-share</i> (cálculos).....	171
Tabela 76 – Terceirização vs rentabilidade (%) (distribuição).....	171
Tabela 77 – Terceirização vs rentabilidade (%) (cálculos).....	172
Tabela 78 – Recursos humanos: avaliação vs parcerias (distribuição).....	173
Tabela 79 – Recursos humanos: avaliação vs parcerias (cálculos).....	173
Tabela 80 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos humanos (distribuição).....	173
Tabela 81 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos humanos (distribuição).....	174
Tabela 82 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos humanos (distribuição).....	174
Tabela 83 – Variação % nas vendas vs parcerias em recursos humanos (cálculos) ...	174
Tabela 84 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos humanos (distribuição).....	175
Tabela 85 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos humanos (cálculos).....	175
Tabela 86 – Rentabilidade vs parcerias em recursos humanos (distribuição).....	175
Tabela 87 – Rentabilidade vs parcerias em recursos humanos (cálculos).....	176
Tabela 88 – Recursos sociais: avaliação vs parcerias (distribuição).....	177
Tabela 89 – Recursos sociais: avaliação vs parcerias (cálculos).....	177
Tabela 90 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos sociais (distribuição).....	177
Tabela 91 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos sociais (distribuição).....	178
Tabela 92 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos sociais (distribuição).....	178
Tabela 93 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos sociais (cálculos).....	178
Tabela 94 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos sociais (distribuição).....	179
Tabela 95 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos sociais (cálculos).....	179
Tabela 96 – Rentabilidade vs parcerias em recursos sociais (distribuição).....	180
Tabela 97 – Rentabilidade vs parcerias em recursos sociais (cálculos).....	180

Tabela 98 – Recursos físicos: avaliação vs parcerias (distribuição)	181
Tabela 99 – Recursos físicos: avaliação vs parcerias (cálculos).....	181
Tabela 100 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos físicos (distribuição)	181
Tabela 101 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos físicos (distribuição)	182
Tabela 102 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos físicos (distribuição)	182
Tabela 103 – Variação % nas vendas vs parcerias em recursos físicos (cálculos)	182
Tabela 104 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos físicos (distribuição).....	183
Tabela 105 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos físicos (cálculos).....	183
Tabela 106 – Rentabilidade vs parcerias em recursos físicos (distribuição).....	183
Tabela 107 – Rentabilidade vs parcerias em recursos físicos (cálculos)	184
Tabela 108 – Recursos organizacionais: avaliação vs parcerias (distribuição)	185
Tabela 109 – Recursos organizacionais: avaliação vs parcerias (cálculos)	185
Tabela 110 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)	185
Tabela 111 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)	186
Tabela 112 – Variação % nas vendas de 2001 para 2002 vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)	186
Tabela 113 – Variação % nas vendas vs parcerias em recursos organizacionais (cálculo).....	186
Tabela 114 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)	187
Tabela 115 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos organizacionais (cálculo).....	187
Tabela 116 – Rentabilidade vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)	187
Tabela 117 – Rentabilidade vs parcerias em recursos organizacionais (cálculo)	188
Tabela 118 – Recursos financeiros: avaliação vs parcerias (distribuição).....	189
Tabela 119 – Recursos financeiros: avaliação vs parcerias (cálculos).....	189
Tabela 120 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos financeiros (distribuição).....	189

Tabela 121 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos financeiros (distribuição).....	190
Tabela 122 – Variação % nas vendas de 2001 para 2002 vs parcerias em recursos financeiros (distribuição).....	190
Tabela 123 – Variação % nas vendas vs parcerias em recursos financeiros (cálculos)	190
Tabela 124 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos financeiros (distribuição).....	191
Tabela 125 – <i>Market-share</i> vs parcerias em recursos financeiros (cálculos)	191
Tabela 126 – Rentabilidade vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)	191
Tabela 127 – Rentabilidade vs parcerias em recursos financeiros (cálculos).....	192
Tabela 128 – Correlações – variação das vendas vs parcerias - 1999/2000	193
Tabela 129 – Correlações – variação das vendas vs parcerias – 2000/2001	194
Tabela 130 – Correlações – variação das vendas vs parcerias – 2001/2002.....	195
Tabela 131 – Correlações – <i>market-share</i> vs parcerias.....	196
Tabela 132 – Correlações – rentabilidade vs parcerias	197
Tabela 133 – Correlações – variação das vendas 99/00 vs situação dos recursos	198
Tabela 134 – Correlações – variação das vendas 00/01 vs situação dos recursos	199
Tabela 135 – Correlações – variação das vendas 01/02 vs situação dos recursos	200
Tabela 136 – Correlações – variação do <i>market-share</i> vs situação dos recursos	201
Tabela 137 – Correlações – rentabilidade vs situação dos recursos	202
Tabela 138 – Roteiro de entrevista.....	215

RESUMO

Através de uma pesquisa de campo, abrangendo micro e pequenas empresas do setor de confecções de Cianorte/PR, este estudo objetiva averiguar relações entre: (i) o *cluster* e a construção da base de recursos; (ii) as alianças e a construção da base de recursos; (iii) a construção da base de recursos e o nível de vantagem competitiva; e (iv) o *cluster* e as alianças. As variáveis *cluster* e alianças são tratadas como independentes, a construção da base de recursos como interveniente e a vantagem competitiva como dependente. Na quarta relação, as alianças são tratadas como dependentes em relação à variável independente *cluster*. No que se refere ao delineamento da pesquisa, através de uma observação de relações de associação entre variáveis, o estudo posiciona-se como descritivo, *ex-post-facto* e quali-quantitativo, com a utilização das técnicas de levantamento (*survey*) e de estudo de caso. A população utilizada para este trabalho circunscreve 151 empresas do setor de confecções inscritas no Sindicato das Indústrias de Cianorte. A amostra compô-se de 30 empresas para o levantamento e de 5 empresas para o estudo de caso. Como técnicas de coleta de dados foram utilizados o questionário e a entrevista em teor semi-estruturado. Os dados colhidos consoante às especificações apresentadas foram submetidos ao crivo de técnicas estatísticas e de análise de conteúdo. Como conclusões, o estudo demonstrou que o *cluster* exerce uma influencia positiva, porém moderada, no acesso aos recursos empresariais: humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros. Também foi possível observar que a configuração da base de recursos das empresas relaciona-se com o nível de vantagem competitiva percebido. No que se refere às alianças, percebeu-se que tal prática não está sendo desdobrada com maturidade nem com significativa freqüência. Entretanto, para as empresas que se pronunciaram parceiras em algum nível, foi registrado haver influência também do *cluster* para sua constituição. Não foram aferidas diferenças significativas na variável vantagem competitiva entre as empresas que trabalham ou não em parceria. Entretanto, para as que cooperam, observou-se uma intenção moderada em aumentá-las. Já para as empresas que não cooperam, as mesmas

reconhecem haver possibilidade de desenvolver tal prática, mas que atrelado à isto, dificuldades significativas são percebidas.

ABSTRACT

By means of a field survey, involving small firms from the clothes industry in Cianorte, Paraná, Brazil, this study has as purpose to check some relations between: (i) cluster and resource base building; (ii) alliances and resource base building; (iii) resource base building and competitive advantage level; and (iv) cluster and alliances. The variables cluster and alliances are taken as independent, the resource base building is considered the intervenient variable, and the competitive advantage is the dependent variable. The research design focuses on the associative relationship observed between variables, and might be defined as a descriptive, *ex-post-facto* and quali-quantitative study, using survey and case study techniques. The sample population comprises 151 firms from the clothes manufacturers written at the Cianorte's Industry Union. The sample was constituted of 30 firms for the survey and 5 firms for the case study. As data gathering technique a structured questionnaire and the semi-structured interview were utilized. The data was collected according to the specifications and analyzed with statistical technique and content analysis. The conclusions show that clusters might have a positive, but moderate, influence, in facilitating the access to entrepreneurial resources: human, social, physics, organizational, and financial. It was also possible to observe that the resource base configuration of the firms relates with the competitive advantage level. In accordance to the alliances, it was observed that this practice is not being used effectively and frequently. However, for the cooperative firms some influence from the cluster for the alliances constitution could be confirmed. No significant differences in the competitive advantage variable between firms that work or not in alliance were identified. However, for the cooperative firms, a moderated intension in increasing the alliances was observed. As for the non-cooperative firms, there are indications that they understand the potential of such a practice, but also that there are difficulties to be overcome.

INTRODUÇÃO

O título do trabalho que se apresenta engloba vários conceitos, o que pode suscitar o entendimento de um trabalho de larga abrangência. Entretanto, a articulação destes conceitos prevê uma delimitação clara, a qual vem permitir a investigação a um nível de profundidade coerente. Assim, intenta-se extrair conclusões de uma amostra de empresas, através da averiguação de questões que envolvem predominantemente o *cluster*; as alianças interorganizacionais; os recursos que as empresas procuram articular; e a vantagem ou desvantagem competitiva que as mesmas apresentam. Entretanto, cabe situar esta pesquisa em relação a outros conceitos que tangenciam os já delimitados, bem como em relação ao próprio campo de conhecimento que a pesquisa circunscreve-se com maior veemência. Portanto, cabe algumas explicações acerca da administração, e especificamente, sobre a administração estratégica, a qual se configura como *background* norteador de toda a pesquisa.

A administração estratégica envolve uma miríade de conceitos, desdobramentos, técnicas etc. Entretanto, todos estes elementos acabam sendo orientados, em última instância, por propósitos competitivos. Independente da ênfase interna ou externa às organizações, o ponto crucial que se prega acaba remetendo-se ao ajuste entre a organização e seu meio ambiente. Embora este *fit* não implique apenas um aspecto reativo, mas também pró-ativo das organizações, o escopo deste esforço dá-se sobre a esfera competitiva. A instabilidade econômica, o poder mantido e exercido por grandes empresas etc. mostram-se como fatores implicantes à configuração do ambiente competitivo. Estes fatores tornam o invólucro competitivo das empresas fortemente complexo. O desencadeamento destes desajustes pode trazer problemas à configuração de um ambiente que seja permeável às pequenas empresas, ou seja, de um ambiente heterogêneo, justo, competitivo e relevante ao crescimento e desenvolvimento do país. É evidente que a amplitude deste contexto transcende a possibilidade de abordagens precisas e envolventes, entretanto, a investigação de questões pontuais pode trazer à luz novas abordagens, ou ao menos, maior legitimação de certos meios.

Sob o ponto de vista da administração, a discussão do comportamento competitivo de empresas localizadas em determinada região repousa predominantemente sobre a estratégia empresarial. Um outro foco de análise para a mesma discussão seria o desenvolvimento regional. Entretanto, este enfoque concatenaria-se melhor sob a égide da economia, e não da administração. Isto significa configurar as especulações e investigações do ponto de vista do empresário ou do empreendedor. Não se pretende com estes dizeres imputar significância à administração e mitigar o valor da economia, mas somente posicionar claramente o trabalho que se apresenta.

O estudo de aglomerados produtivos, também denominados de *clusters*, merece ressaltos em ambos os campos do conhecimento. Além disso, ao tratar-se o tema sob a ótica da administração, percebe-se uma inevitabilidade intrínseca ao próprio tema que implica um certo tangenciamento ao campo econômico e vice-versa. Portanto, visualiza-se a possibilidade de enfatizar um dos campos, e não simplesmente dicotomizá-los.

Engendra-se estas explicações por se acreditar que os resultados obtidos através dos vários campos do conhecimento não devem ser percebidos como intrinsecamente controversos. Isto porque dentro de um mesmo campo do conhecimento é possível encontrar pesquisas que se contradizem. Um mesmo fenômeno pode e deve ser investigado de acordo com vários pontos de vista, o que é perseguido por uma mixórdia de problemas de pesquisa que podem ser levantados sobre um mesmo evento. Portanto, especificamente sobre os campos da administração e da economia, pretende-se tornar claro que o foco por um dos campos não retira o mérito do outro, ou seja, a opção de enfoque não contende os outros *backgrounds* de pesquisa.

O desenvolvimento de uma região pode prever um maior número de empresas acarretando a criação de mais empregos, entretanto, esta perspectiva deve contemplar os aspectos concorrenciais que tal objetivo pode vir a encontrar em forma de barreira. Assim, a observação de um *cluster* sob o ponto de vista estratégico pode suscitar

esclarecimentos sobre a competitividade regional, o que pode ser aproveitado por vários campos de conhecimento.

A configuração de um esquema de competição que não exclui a cooperação provoca e aguça a curiosidade sobre a eficiência deste modelo organizacional e interorganizacional. As alianças no *cluster* funcionam como pré-requisito à sobrevivência? É percebida como uma estratégia empresarial explícita ou funciona a um nível subconsciente? Tem ligação direta com a vantagem/desvantagem competitiva das empresas envolvidas? Pode-se elaborar uma grande quantidade de indagações que possam vir a explicar a dinâmica competitiva de um *cluster*. Entretanto, outra opção de enfoque faz-se necessária. Um problema de pesquisa extremamente amplo e relevante pode encontrar dificuldades de ser resolvido, o que pode acarretar a perda de todo esforço. Por outro lado, a delimitação exacerbada de um problema pode ser factivelmente resolvível, mas de relevância no mínimo duvidosa. Portanto, o problema de pesquisa é elaborado consoante uma busca de equilíbrio entre o relevante e o realizável.

Consoante às especificações apresentadas, passa-se então para a exploração específica do tema que se pretende desenvolver, o qual é tratado e delimitado de maneira a encerrar-se com a apresentação do problema de pesquisa, o qual orienta o desenvolvimento de todo o trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A guerra competitiva entre as empresas, principalmente sob a luz de seu porte, enseja a observação de uma miríade de fatores. Entretanto, uma abordagem que pode ser mais bem estudada e explorada, seja por necessidade ou oportunidade¹ (do ponto de vista do pequeno empresário), pode ser as alianças que se construam entre empresas

¹ O relatório GEM (2001) traz uma discussão sobre a necessidade ou oportunidade, sob a ótica da motivação empreendedora. A pesquisa envolve uma miríade de 29 países, incluindo o Brasil. Nesta pesquisa, o Brasil apresenta-se como o 5º país mais empreendedor do mundo (1º em 2000), com 14,2% da amostra pesquisada estando envolvida com algum negócio próprio. Quanto à motivação, 59,7% do empreendedorismo dá-se por oportunidade, contra 40,3% por necessidade. Para fins comparativos, nos EUA a taxa por oportunidade chega a 89,7%.

de um *cluster*. Apesar destas alianças poderem ser formadas, postas as devidas limitações e exceções, a quaisquer tipos de empresas, e independente da localização geográfica, percebe-se que talvez determinados contextos possam favorecer ou potencializar estas possibilidades. Sendo assim, afunila-se a perspectiva de estudo sobre arranjos empresariais concentrados setorialmente e geograficamente, os denominados *clusters*. Embora esta amarração de idéias possa favorecer uma abordagem direta entre as alianças de pequenas empresas inseridas em *clusters* e a questão do desempenho competitivo, alguns elementos intervenientes podem ser isolados de modo a melhor entender o fluxo e o desenrolar desta relação. Sendo assim, adiciona-se à discussão um elemento interveniente entre o *cluster*, as alianças e a vantagem competitiva, denominado de ‘construção da base de recursos²’. Especula-se que a articulação dos recursos que cercam as empresas possa ser responsável por, ao menos, parcela do mérito competitivo atingido pelas empresas. Assim, apresentam-se os elementos constituintes da presente proposta de pesquisa, envolvendo os temas: (i) *cluster*; (ii) alianças; (iii) base de recursos; e (iv) vantagem competitiva. Ratificando, contextualizam-se estes elementos dentro do ambiente de um *cluster*, enfatizando as pequenas empresas.

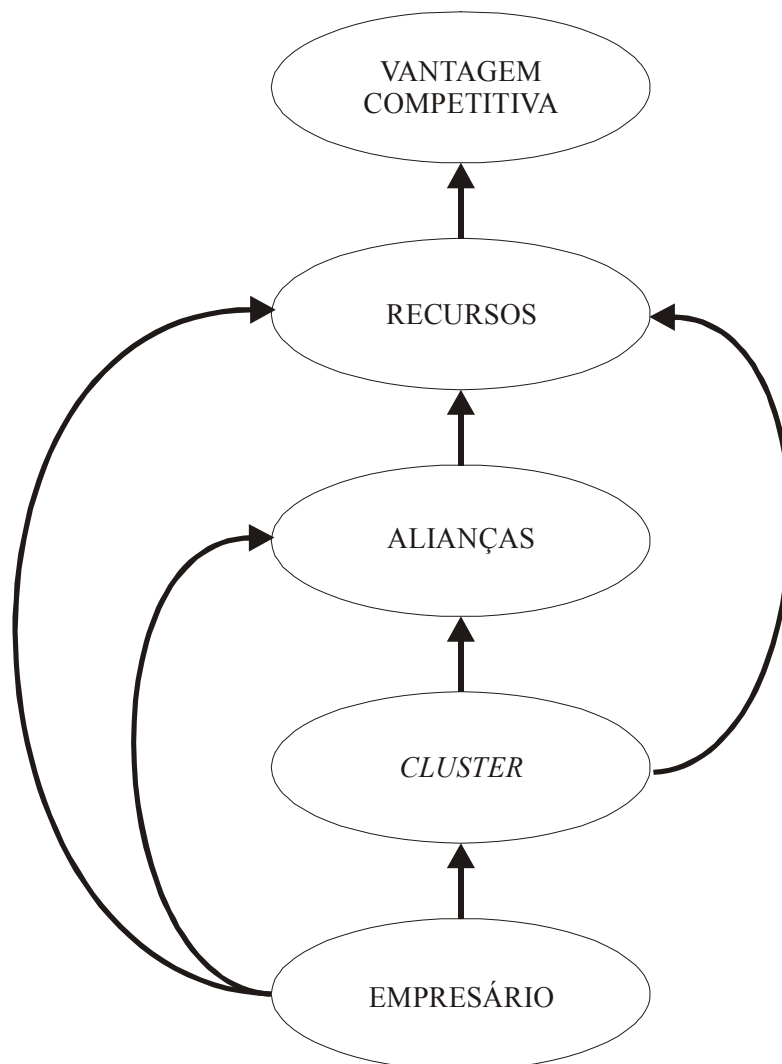
As alianças entre empresas de uma mesma indústria (setor) forma um ambiente que associa à competição a cooperação, situação que se denomina de cooptação. A utilização estratégica deste artifício torna-se um evento importante de investigação, pois observando a interveniência da articulação dos recursos necessários à manutenção das empresas, pode-se especular certas resistências de compartilhamento mediante perda de controle e/ou autonomia. Isto pode relacionar-se com o grau de dependência que uma empresa mantém em relação a outras. Entretanto, na medida que certos recursos são compartilhados com empresas concorrentes, pode-se engendrar um contexto de ganho mútuo. Explicando este raciocínio, a perda de controle e autonomia pode ser recompensada pelos recursos oriundos de outras empresas componentes da

² A discussão sobre a construção da base de recursos é apresentada em Brush, Greene e Hart (2001) e inspirou grande parte deste trabalho. Este conceito foi desenvolvido sob o contexto empreendedor, como Brush, Greene e Hart (2001, p. 64) colocam: “*the entrepreneurial challenge of constructing a resource base*”, ou seja, rotulando a construção da base de recursos como um desafio empreendedor.

aliança. Contudo, a associação da estratégia competitiva com a estratégia cooperativa merece uma observação menos apriorística e mais empírica, de modo a não simplesmente prescrever, mas descrever o comportamento das empresas e os resultados que estas vêm conseguindo aferir.

A partir dos elementos expostos, engendra-se especificamente o seguinte problema de pesquisa: **qual a relação entre o *cluster*, a formação de alianças e a vantagem competitiva tendo por base uma visão baseada em recursos?** A figura 1 esquematiza graficamente o problema de pesquisa exposto.

Figura 1 – Esquematização gráfica do problema de pesquisa



FONTE: O próprio autor.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Em termos gerais, objetiva-se verificar o relacionamento entre o *cluster*, o estabelecimento de alianças de pequenas empresas nele inseridas, a construção de suas bases de recursos e a decorrente sustentação de vantagem competitiva.

Em termos específicos e operacionais, objetiva-se:

- a) verificar o nível de alianças de pequenas empresas inseridas em *clusters*;
- b) verificar a relação entre o *cluster* e a constituição de alianças interorganizacionais;
- c) verificar a condição das bases de recursos destas empresas;
- d) verificar a relação entre o *cluster* e a construção da base de recursos;
- e) verificar a relação entre as alianças interorganizacionais e a construção da base de recursos.
- f) verificar o nível de vantagem competitiva³ destas empresas
- g) verificar a relação entre a configuração das bases de recursos e o nível de vantagem competitiva.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O estudo do arranjo ‘*cluster* - alianças - base de recursos - vantagem competitiva’ justifica-se tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Esta abordagem carrega consigo possibilidades de análise que transcendem a descrição de *inputs* e *outputs*, pois dada a interveniência da variável construção da base de recursos, abre-se uma perspectiva de investigação processual, ou seja, do *throughput*. Isto equivale a dizer que além da eleição de uma condição e de um resultado, pretende-se abrir a ‘caixa-preta’ do problema de pesquisa.

³ Pondera-se que a variável ‘vantagem competitiva’ é mensurada indiretamente através de seus resultados, ou seja, por meio de indicadores de desempenho.

Do ponto de vista teórico, a investigação conjunta dos elementos expostos busca subsidiar uma percepção mais integrada da realidade, o que pode servir de base para a elaboração de trabalhos futuros. Tendo a base de recursos como elemento fundamental de toda a discussão, engendra-se um constructo de pesquisa que busca delinear os requisitos de natureza cooperativa necessários a sua construção, bem como os elementos de ordem competitiva decorrentes.

A cooperação, visualizada por meio das alianças interorganizacionais, é colocada como elemento independente (ao lado da variável *cluster*) por acreditar-se que a riqueza teórica encontra-se no desenrolar dos fatos após a identificação deste fenômeno. A vantagem competitiva é posta como elemento dependente de toda a discussão. Entretanto, acredita-se que esta ligação entre alianças e vantagem competitiva pode ser mais bem contextualizada por intermédio da construção da base de recursos, ou seja, da articulação dos recursos necessários a cada empresa para manter-se competitiva. Deste contexto identifica-se um ambiente de cooptação, que pode ser entendido como uma situação que engloba conjuntamente cooperação e competição.

Embora as alianças entre empresas possam ser formadas independentemente da amplitude geográfica, circunscreve-se a investigação sob a perspectiva de um *cluster*. Este ambiente cooptativo associado à abordagem do *cluster* constitui um contexto importante de pesquisa, tendo em vista que o fato de haver empresas arranjadas em uma determinada região e concentradas setorialmente pode influenciar a dinâmica competitiva regional.

Entretanto, a identificação destes requisitos à construção da base de recursos não necessariamente justificaria por si só a pesquisa. Assim, a descrição do resultado deste processo de construção da base de recursos por intermédio ou não das alianças engrandece a significância da pesquisa, identificando e mensurando indicadores de ordem competitiva. Isto vem justificar não somente a relação de associação entre o *cluster*, as alianças e a construção da base de recursos, mas também vem justificar e legitimar a idéia, tanto do ponto de vista teórico quanto prático.

A justificativa sob o ângulo prático envolve a possibilidade de empresas, principalmente as de pequeno porte, conscientizarem-se sob o potencial de ação conjunta frente às empresas de maior porte. Sendo assim, a reflexão da consistência entre as alianças, construção da base de recursos e vantagem competitiva pode motivar, ou ao menos, subsidiar uma melhor análise dos empresários ou potenciais empresários para a expansão ou abertura de novos negócios através da aceitação e viabilização de propostas de negócios que transcendam o nível organizacional, ou seja, por intermédio de alianças interfirma. Contudo, as especulações abordadas devem primeiramente ser respaldadas do ponto de vista empírico, sendo esta necessidade que, em última instância, justifica a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Com o objetivo de fornecer os elementos que fundamentam e sustentam o problema de pesquisa, apresenta-se o referencial teórico-empírico. Sem ter a pretensão de esgotar o tema, segue-se a descrição e interpretação de assuntos focais do trabalho, bem como suplementares. Entretanto, busca-se filtrar da literatura existente pontos que auxiliem o entendimento e conseqüente resolução do problema que se pretende responder.

Ratificando a necessidade de foco ligeiramente colocada no capítulo anterior, a qual permitiu a delimitação do tema de pesquisa de maneira a subsidiar a elaboração do problema de pesquisa, torna-se possível então identificar pontos centrais e complementares que devem ser ressaltados. Desta forma, além dos temas automaticamente ligados às variáveis⁴ do presente estudo extraídas do problema de pesquisa, outras questões que as tangenciam também devem ser ressaltadas. Para esta abordagem, organiza-se os assuntos de maneira integrativa e dos temas mais gerais ou amplos para os mais focais ou específicos.

Consoante às delimitações retrocitadas, passa-se para uma discussão dos elementos principais que compõem a ambiência da discussão. Inicia-se com uma explanação do conceito de estratégia, tratando-o genericamente e distinguindo os subconceitos de estratégia corporativa e estratégia competitiva. A partir destes termos, fundamentam-se os pressupostos básicos para o delineamento do conceito de vantagem competitiva, o que vem representar um dos três pilares básicos de sustentação da pesquisa que se apresenta. Após esta abordagem estratégica e competitiva, inclui-se a explanação das organizações por advento do conceito de recursos, o que enseja e requer uma interpretação da visão baseada em recursos (*resource-based view*), da teoria da dependência de recursos (*resource dependence theory*) e, concluindo este debate, da construção da base de recursos, que constitui outro ponto focal do trabalho que se apresenta. Na seqüência, apresenta-se uma revisão

⁴ As variáveis podem ser observadas no problema de pesquisa exposto e serão tratadas em detalhe no capítulo 3.

sobre os *clusters*, como um dos elementos que podem vir a sustentar ou fomentar as alianças entre empresas, mesmo que de forma tênue e subconsciente. Por fim, evidenciam-se várias contribuições sobre a abordagem cooperativa das organizações, tratada por intermédio do conceito de alianças.

Esta lógica que organiza os assuntos, além de uma postura que parte do amplo para o específico, também respeita uma abordagem integrativa. Ou seja, primeiramente os elementos-base são apresentados com a inserção paulatina de elementos mais pontuais. Desta forma, os parágrafos interagem não respeitando exatamente a delimitação das seções. Assim, as últimas seções deste capítulo podem conter elementos discutidos em qualquer ponto do mesmo. Pretende-se, desta forma, permitir a interdisciplinaridade necessária à contextualização dos elementos importantes desta pesquisa.

Portanto, a averiguação conceitual destes fatores considerados centrais para o desenvolvimento da pesquisa mostra-se fundamental para o seu desenvolvimento, pois sustenta os desdobramentos tratados nos capítulos posteriores. Para isso, desdobra-se a apresentação em teor mais profundo de cada um dos elementos expostos, evidenciando e interpretando contribuições literárias importantes, além de ratificando e explicando o posicionamento conceitual estabelecido para o desenvolvimento do presente trabalho.

2.1 ESTRATÉGIA

A competição teve seu início juntamente com a própria vida, onde os seres vivos tinham que disputar recursos. Entretanto, imaginação e lógica possibilitaram o surgimento da estratégia. Como exemplo, pode-se citar os estrategistas de negócio, os quais podem “usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e da velocidade das mudanças” (Henderson, [1989] 1998, p. 4).

Para Henderson [1989] (1998), a estratégia é uma busca procedida de forma deliberada através de um plano de ação objetivando o desenvolvimento e ajuste de uma vantagem competitiva de uma empresa. Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva é o coração do desempenho de uma empresa em mercados competitivos.

Além disso, Porter [1979] (1998b) afirma que a competição é a essência da formulação estratégica.

Entretanto, o conceito de estratégia pode ter sua origem no âmbito das guerras, uma vez que o termo *strategos*, do grego, pode ser entendido como general, ou, mais especificamente, *stratos* (exército) e *ag* (condutor), portanto, condutor de exército. Sendo assim, a estratégia não pode ser entendida como um conceito novo. O que pode ser contemporâneo é a aplicação deste conceito ao meio empresarial. Em um tratado militar com cerca de 2.500 anos, já se pode encontrar vários pressupostos estratégicos. Trata-se dos escritos de um general chinês chamado Sun Tzu (ver Tzu, 2002), o qual estabelece cinco fatores que devem ser observados para obter êxito em uma guerra: a doutrina, o tempo, o espaço, o comando e a disciplina. A doutrina refere-se a unidade de pensamento que inspira um padrão de conduta. O tempo visa não ignorar os princípios *yin e yang*⁵. O espaço visa obter a noção de altura, largura, proximidade e permanência. O comando refere-se à equidade, envolvendo os subordinados e a humanidade em geral, e requer algumas qualidades, como conhecimento de todos os recursos, coragem, determinação e rigor. Por último, agrega-se a disciplina, que envolve a arte de ordenar as tropas, a qual requer: a manutenção da hierarquia e dos deveres de cada um; e o conhecimento dos meios para se chegar a um fim, bem como das possíveis interveniências.

Estes conceitos de origem bélica fazem sentido no âmbito empresarial por meio da concorrência, o que pode caracterizar uma guerra de negócios, ou uma guerra entre empresas. Assim, passando a abordagem ao contexto organizacional, Ansoff (1965) defende algumas características que o conceito de estratégia deve apresentar: (i) deve abranger o campo de atuação da empresa; (ii) deve apresentar diretrizes específicas que orientem a empresa; e (iii) deve complementar os objetivos de maneira a restringir o processo de escolha às oportunidades que sejam mais atraentes.

Contudo, o conceito de estratégia seria demasiadamente amplo para justificar-se por si só, o que enseja a discussão de alguns níveis de estratégia. Segundo Porter

⁵ De acordo com a filosofia oriental, são considerados duas forças ou princípios fundamentais que se complementam, abrangendo todos os aspectos e fenômenos da vida.

(1987) uma organização diversificada (leia-se corporação) lida com dois níveis de estratégia: (a) a estratégia corporativa, ou estratégia da organização como um todo; e (b) a estratégia da unidade de negócio, ou estratégia competitiva. Enquanto a estratégia corporativa trata do questionamento sobre quais tipos de negócios a organização deve contemplar e como administrá-los, a estratégia competitiva preocupa-se em criar vantagem competitiva em cada negócio que a empresa lida.

2.1.1 Estratégia Corporativa

Uma palavra-chave que identifica e diferencia a estratégia corporativa dos outros níveis estratégicos é a diversificação. Uma corporação, formada por empresas ou divisões que atuam em indústrias distintas, percebe um grande desafio em formular estratégias que consigam extrair de seus negócios suas principais potencialidades de modo a aumentar a riqueza dos acionistas em uma perspectiva corporativa.

Thompson Jr. e Strickland III (2003, p. 55) conceituam a estratégia corporativa como o “plano do jogo gerencial geral para uma empresa diversificada”. Elaborando sobre este conceito, os autores explicam que o estabelecimento de posições comerciais distintas (em setores diferenciados) bem como suas abordagens gerenciais envolvem quatro tipos de iniciativa: (i) fazer mudanças para executar a diversificação; (ii) iniciar ações para reforçar o desempenho combinado dos negócios nos quais a empresa se diversificou; (iii) descobrir maneiras de conquistar a sinergia entre as unidades de negócio correlatas e transformá-la em vantagem competitiva; e (iv) estabelecer prioridades de investimento e direcionar os recursos corporativos para as unidades de negócio mais atrativas. Estas quatro orientações para a formulação de estratégia corporativa apresentadas por Thompson Jr. e Strickland III (2003), envolvem basicamente o estabelecimento de posições competitivas de negócio, seguida de uma administração integrada da carteira de negócios, o que auxilia a identificação de possíveis intersecções entre eles com o intuito de aumentar a vantagem competitiva da corporação por intermédio da sinergia estabelecida. Estas

observações criam um subsídio para que os recursos sejam mais bem direcionados entre distintos negócios.

Trabalhando alguns conceitos de estratégia corporativa, Porter (1987) identifica quatro possibilidades práticas de atuação em organizações diversificadas: (i) administração da carteira de negócios; (ii) reestruturação; (iii) transferência de habilidades; e (iv) compartilhamento de atividades. Segundo Porter (1987), as duas primeiras modalidades não envolvem ligações entre as unidades de negócios, diferente das duas últimas. A gerência de carteira prevê um papel corporativo mais passivo do que a reestruturação, baseado preponderantemente sobre a aquisição, distribuição de recursos e monitoramento de resultados. A reestruturação significa uma maior intervenção da corporação, reorganizando os negócios que compreende. As duas outras modalidades (transferência de habilidades e compartilhamento de atividades) representam uma abordagem gerencial que transcende a postura meramente seletora, financiadora e interventora das abordagens anteriores. O conceito de sinergia ganha peso, e paralelamente à argumentação de Thompson Jr. e Strickland III (2003), busca-se a identificação de possíveis intersecções entre os negócios que possam ser trabalhadas gerencialmente de maneira a extrair maior vantagem competitiva para a corporação.

Para explicar melhor a política de diversificação de uma organização, a tipologia de estratégias de Ansoff (1957; 1965) pode ser elucidativa. Esta tipologia enfatiza o objetivo de crescimento, envolvendo as seguintes categorias (v. figura 2): (i) penetração de mercado (*market penetration*); (ii) desenvolvimento de produtos (*product development*); (iii) desenvolvimento de mercados (*market development*); e (iv) diversificação (*diversification*).

Para estabelecer as categorias estratégicas expostas na figura 2, Ansoff (1965) expõe o conceito de elo comum, que se caracteriza por uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros e que, se utilizado na realidade de uma organização, pode expor a direção em que esta opera.

A penetração de mercado especifica uma situação onde a organização direciona seus esforços no sentido de crescer por meio de aumento da participação

Figura 2 – Componentes do vetor de crescimento

		Produtos	
		<i>Atuais</i>	<i>Novos</i>
Mercados	<i>Atuais</i>	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	<i>Novos</i>	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

FONTE: ANSOFF, I. H. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

relativa da empresa (*market share*) utilizando os produtos correntes no mercado em que explora atualmente. Ou seja, este panorama não requer desenvolvimento, mas apenas crescimento. O objetivo centra-se apenas nas linhas de produtos e serviços que a empresa já tem desenvolvido, bem como envolve somente o mercado que já vem explorando. Esta idéia resume-se sobre o termo ‘penetração de mercado’.

Passando a explicação para a categoria de desenvolvimento de mercado, observa-se um contexto de crescimento envolvendo o estabelecimento de novas missões para seus produtos atuais. Isto porque o objetivo centra-se na oferta de produtos que atendem a mercados específicos a outros mercados. Portanto, desenvolve-se o mercado, mantendo os produtos com que a organização vem comumente trabalhando.

A estratégia de desenvolvimento de produtos denota a substituição de produtos correntes. Nesta categoria, o objetivo recai sobre a manutenção do mercado de atuação associada a uma exploração mais efetiva deste, por intermédio da criação de produtos novos. Em síntese, produtos novos alocados no mesmo mercado.

A última categoria estipulada por Ansoff (1957, 1965) é rotulada de diversificação, onde tanto os produtos como os mercados são desenvolvidos. Trata-se de uma abordagem mais complexa, onde são prestigiadas igualmente tanto as criações de produtos novos quanto a identificação/desenvolvimento de mercados ainda não explorados por uma determinada organização. Nas três categorias anteriores, percebe-se a presença clara do conceito de elo comum, pois se mantém uma relação entre o

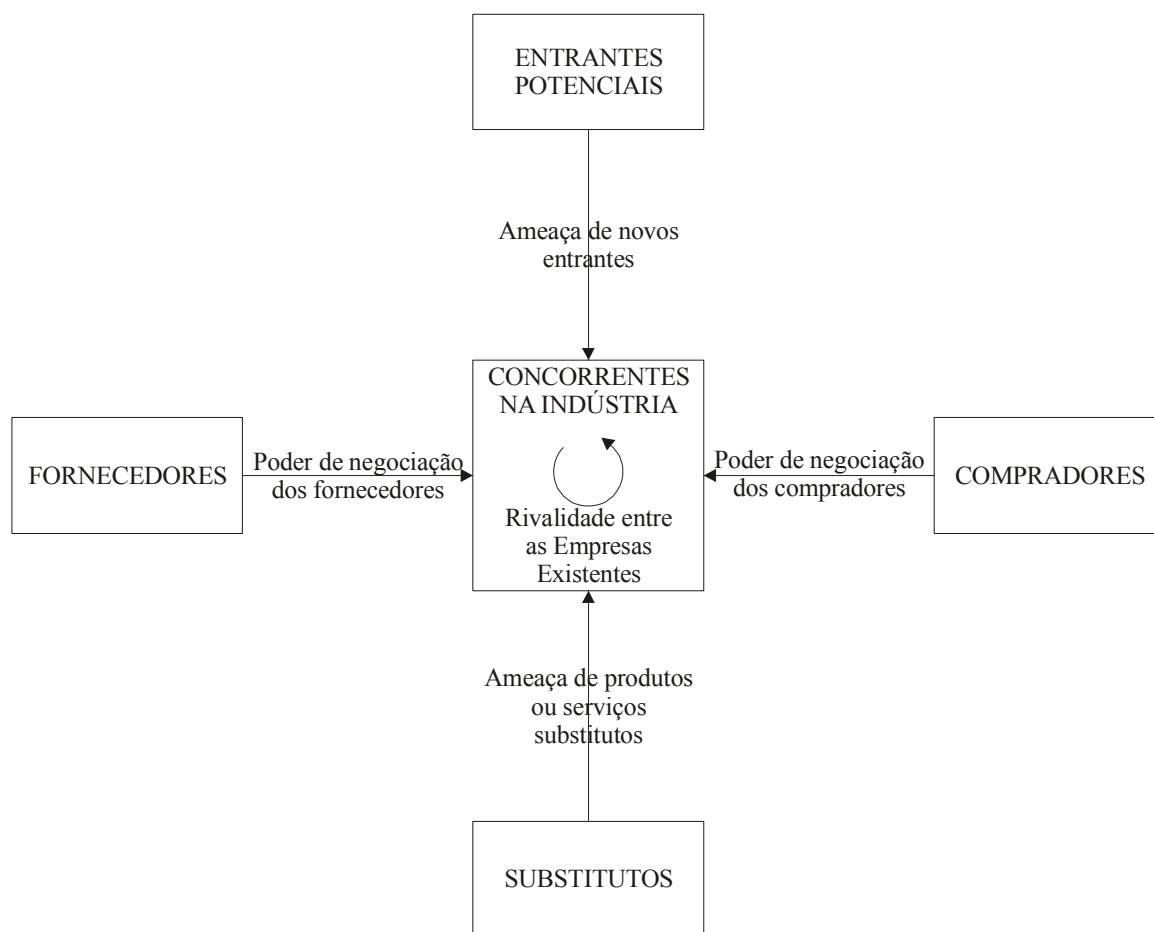
produto e/ou o mercado. Já na diversificação, este elo comum mostra-se menos evidente e mais enfraquecido. Além disso, as outras três possibilidades alheias à diversificação configuram-se como expansão, pois ou procura-se o crescimento com o mesmo formato atual, ou inserem-se produtos novos em mercados já explorados, ou ainda busca-se novos mercados para produtos já concebidos. Desta forma, a atividade estratégica de diversificação (no nível corporativo) somente encontra-se verdadeiramente no último quadrante, ou seja, com produtos e mercados novos.

2.1.2 Estratégia Competitiva

Conforme colocado anteriormente, a estratégia competitiva situa-se no nível da unidade de negócios, ou no nível empresarial. Este pressuposto auxilia a delimitar e contextualizar o ambiente onde a concorrência estabelece-se de forma mais direta. Como a estratégia competitiva envolve o pensamento organizacional no nível empresarial, a concorrência fixa-se sobre a indústria ou setor que a empresa em questão está circunscrita. Desta forma, a análise da indústria pode ser caracterizada como uma ferramenta que antecede a elaboração de estratégias com o fim de auferir vantagem competitiva.

Para proceder-se a uma análise de uma indústria, vários atributos devem ser observados. Conforme Porter (1980), cinco grandes forças competitivas são enunciadas de modo a abranger todos os fatores de análise. São eles, os entrantes potenciais, os compradores, os fornecedores, os produtos substitutos e a concorrência propriamente dita, fator este que é influenciado diretamente pelos quatro primeiros (ver figura 3).

Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



FONTE: PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 23.

Para caracterizar a estrutura da intensidade da concorrência, as cinco forças apresentadas devem compor a análise. A análise dos entrantes potenciais consiste basicamente na observação das ameaças de entrada que possíveis empresas podem concretizar. Como fatores de investigação para este ponto destacam-se: a) as barreiras de entrada e suas propriedades, as quais incluem economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e política governamental; b) a retaliação que as empresas que já estão inseridas na indústria em análise podem executar; c) a estrutura de preços vigente; e d) experiência e escala. No que tange ao núcleo da discussão, ou seja, à intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pode-se enumerar algumas de suas causas: a) indústrias compostas por

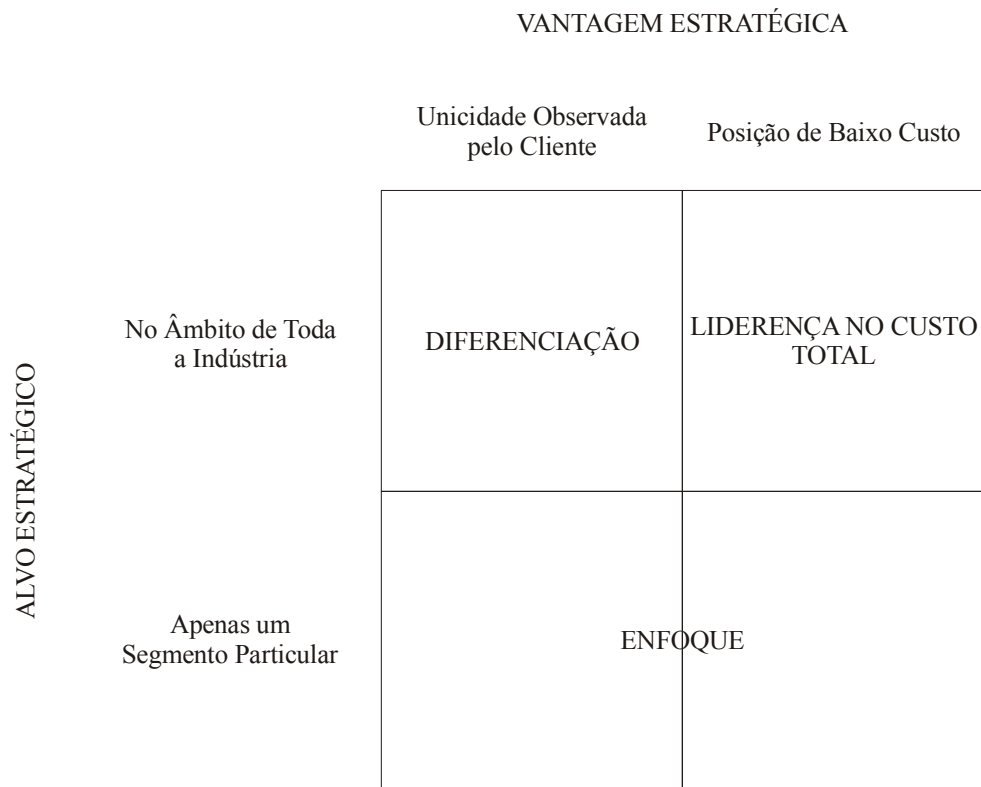
empresas pulverizadas ou com participação igualitária; b) baixo índice de crescimento da indústria; c) custos fixos ou de armazenamento altos; d) ausência de diferenciação ou custos de mudança; e) aumento de capacidade viabilizado somente se executada em grandes incrementos; e f) barreiras de saída elevadas. Ademais, há a pressão clara que os produtos substitutos podem fazer, principalmente para os produtos que o consumidor apresenta-se sensível ao preço ou com substituíbilidade facilitada. Outro ponto que deve compor a análise da indústria é a extensão do poder de negociação dos compradores e fornecedores que, dependendo da estrutura do mercado, pode ser um fator decisivo sobre a entrada ou não em determinado negócio.

Complementando, Porter (1980) explica que para que uma estratégia competitiva tenha êxito, a mesma deve contemplar fatores que permitam a organização tomar uma postura defensável contra as cinco forças expostas. Para tanto, três caminhos são indicados. O primeiro prega o posicionamento empresarial de modo a expor e utilizar suas capacidades e assim construir sua melhor defesa. O segundo ponto aconselha tomar uma postura influenciadora acerca do equilíbrio das forças competitivas através de movimentos estratégicos. O último caminho é antecipar-se às mudanças que constituem as cinco forças e respondê-las de modo proativo.

Entretanto, a observação das forças competitivas por si só não se justifica. O objetivo que permeia esta análise certamente é a obtenção de desempenho acima da média. Para isso, são apresentadas três estratégias genéricas, mutuamente exclusivas (Porter, 1980): a) liderança no custo total; b) diferenciação; e c) enfoque (ver figura 4). As duas primeiras assumem a amplitude larga da indústria, sendo que a última tem por finalidade a exploração de um segmento da indústria.

A primeira consiste em ganhar vantagem competitiva através da liderança no custo total, sendo indicada para produtos que são estandardizados e, por consequência, facilmente comparáveis. Entretanto, existem alguns riscos associados, tais como: difícil acompanhamento da tecnologia; fácil imitação dos processos pela concorrência; visão bitolada no custo às custas dos demais fatores; e inflação nos custos, fato este que pode anular sua vantagem. A segunda prevê a exploração da indústria através de fatores predominantemente extrapreços, como qualidade, serviços associados etc. Da

Figura 4 – Três estratégias genéricas



FONTE: PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 53.

mesma forma que na primeira estratégia, alguns riscos também estão presentes, como por exemplo: grande diferença de preço em relação aos concorrentes de baixo custo, o que pode mitigar sua vantagem; mudanças nas necessidades dos compradores; e possível imitação da concorrência. A última estratégia, a de enfoque, compreende também uma estratégia de liderança no custo e uma de diferenciação, com a diferença significativa de abranger somente um segmento do mercado. Os riscos para a estratégia de enfoque compreendem: grande diferencial de custos em relação aos concorrentes de maior amplitude, o que causa evasão de clientes; a possibilidade de diminuição do diferencial competitivo dado a partir do atendimento de um segmento; e possibilidade de aparecimento de submercados que podem desfocar a empresa.

A apresentação destas estratégias genéricas mostra que, a menos que seja uma característica intrínseca do mercado, a assunção de mais de uma estratégia, ou seja,

uma abordagem de meio-termo pode retirar da empresa qualquer vantagem competitiva.

2.1.3 Processo Competitivo e Corporativo

Mintzberg (1988), apoiando seus argumentos em sérios autores de administração estratégica (Ansoff, 1965; Porter, 1980) e em consultorias de estratégia, apresenta uma abordagem mais integrativa sobre estratégias genéricas ao mesmo tempo em que apresenta limitações de contribuições de outros autores do assunto. Preconiza que o problema destas taxonomias de estratégia é que na maior parte dos casos, as mesmas apresentam um foco estreito em tipos especiais de estratégia, ou ainda são delineadas em uma grande variedade de estratégias sem haver uma ordem real. Em relação às contribuições específicas de Ansoff (1965) e Porter (1980), Mintzberg (1988) aponta que ambas mostram-se incompletas, apontando que enquanto o primeiro foca-se sobre as extensões das estratégias de negócio, o segundo restringe-se sobre a identificação das mesmas.

Amparado nestes argumentos, Mintzberg (1988) aponta uma taxonomia distinta sobre estratégias, dividindo-as ao nível empresarial e ao nível corporativo. Sua lista tem como ponto central a idéia de *core business*⁶, sobre a qual atribui algumas ações: localizar, distinguir, elaborar, estender e reconceber. As três primeiras ações referem-se preponderantemente às estratégias empresariais (nível do negócio) e as duas últimas encaixam-se mais apropriadamente ao nível corporativo.

A primeira ação, localizando o *core business*, trata do estágio que o negócio contempla na cadeia produtiva, ou rede. A colocação desta ação como primeira parece justificar-se pela própria assunção de Mintzberg (1988) sobre como um negócio pode ser pensado, a saber, como existente na junção de uma rede de indústrias que utilizam

⁶ Optou-se por manter o termo em inglês *core business* por o mesmo ser largamente utilizado nos domínios acadêmico e de negócios. Refere-se à(s) atividade(s) central(is) de um negócio, ou seja, a essência das atividades de uma empresa. Para uma elucidativa leitura sobre o assunto, recomenda-se uma averiguação de Prahalad e Hamel (1990). Este assunto é tratado na seção 2.2.1. Ver especialmente a figura 9.

matéria-prima e que comprando e vendendo umas das outras, produzem produtos ou serviços acabados. Tangenciando esta observação, são apresentados dois contextos: o de operações e o da indústria. Assim, as estratégias no nível de operações - as quais são normalmente observadas sobre a ótica das indústrias primárias, secundárias e terciárias - podem também ser analisadas tendo como referencial a corrente (ascendente, média e descendente). A corrente ascendente corresponde à proximidade com as matérias-primas e a corrente média encontra-se no intermédio entre a primeira e a corrente descendente, a qual converge para um estreitamento (muitos produtos vendidos por uma loja de departamentos). Sob esta perspectiva, três grupos contínuos são construídos, os quais denotam uma abordagem paralela: (i) extração, processamento, fabricação, montagem, atacado e varejo & serviços; (ii) indústrias primárias, secundárias e terciárias; e (iii) indústrias de corrente ascendente, média e descendente. No contexto da indústria, argumenta-se que se torna difícil a atribuição de rótulos específicos às indústrias, uma vez que simultaneamente ao esforço de categorização, observa-se um esforço de desconstrução ou reconfiguração dos limites das indústrias por parte do empresariado, pois frequentemente esta abordagem enseja a constituição de vantagens competitivas.

Passando para a segunda ação, distinguindo o *core business*, especifica-se dois grupos distintos de estratégias: as de diferenciação e a de escopo. As estratégias genéricas de Porter (1980) são encaixadas sob a égide da diferenciação, embora não sejam incorporada em sua forma pura. O modelo de Mintzberg (1988) apresenta-se de forma mais detalhada. As estratégias de diferenciação são representadas por: preço, imagem, suporte, qualidade, *design* e não-diferenciação. A diferenciação de preço apresenta-se como a forma mais básica. É indicada para produtos padronizados, também denominados *commodities*, onde a comparação é uma possibilidade flagrante, o que acaba sustentando os lucros, mesmo com margens mais enxutas, através da escala. A diferenciação de imagem concerne preponderantemente ao *marketing*, onde se busca um disfarce de diferenciação quando esta, na realidade, não existe. Trata-se de uma abordagem cosmética. Outro ponto que pode ser explorado é a diferenciação de suporte, onde o diferencial reside não exatamente no produto ou serviço de forma

intrínseca, mas sim nos serviços complementares, em especial, os de pós-venda. Outra forma de diferenciação reside na qualidade, onde se pretende constituir um produto ou serviço que apresente maior confiabilidade, maior durabilidade e/ou desempenho superior. O *design* também pode consolidar-se como uma estratégia de diferenciação, onde a centralização dos esforços reside em construir um produto ou serviço que se desloque significativamente do *design* dominante. Uma última categoria de estratégia de diferenciação estabelece-se exatamente em sua ausência, ou seja, não-diferenciação. Trata-se de uma abordagem que pode ser utilizada deliberadamente, desde que haja espaço e mercado suficientes. Esta perspectiva motiva-se ou pela falta de habilidade ou vontade em diferenciar-se. Passando para o outro flanco, as estratégias de escopo, os atributos que as confere são: a não-segmentação, segmentação, os nichos e a personalização. Pode-se entender esta categorização como um continuum, ou seja, de produtos ou serviços padronizados para o atendimento de todos até produtos ou serviços concebidos de acordo com as características individuais de cada cliente.

A elaboração do *core business*, terceira etapa das estratégias genéricas de Mintzberg (1988), centra-se exatamente nas estratégias genéricas de Ansoff (1965), as quais são extraídas de uma pequena matriz envolvendo de um lado produto existente e produto novo, e de outro lado, mercado existente e mercado novo. O cruzamento destas informações faz surgir quatro estratégias genéricas: (i) estratégias de penetração, extraídas pela combinação de produto existente com mercado existente; (ii) estratégias de desenvolvimento de mercado, engendradas com produtos existentes em mercados novos; (iii) estratégias de desenvolvimento de produto, produto novos em mercados existentes; e finalmente (iv) estratégias de diversificação, concebidas pela agregação de produtos novos a mercados novos.

Os três grupos de estratégias demonstrados acima pertencem preponderantemente ao nível dos negócios, ou empresarial. Os próximos dois grupos repousam suas assunções com especial destaque sobre o nível corporativo.

Para estender o *core business*, duas possibilidades são abertas: de forma vertical (no decorrer da cadeia produtiva) e horizontal (incorporação de negócios paralelos extrínsecos à mesma cadeia de operações). A possibilidade de extensão

vertical é denominada de integração em cadeia, comumente chamada de integração vertical. A possibilidade horizontal, geralmente nomenclaturada de diferenciação horizontal, é denominada de diversificação simples. Partindo destes princípios, são delineadas as seguintes estratégias: (i) de cadeia integrada; (ii) de diversificação; (iii) de entrada e controle; (iv) combinadas de integração e diversificação; e (v) de retirada. As estratégias de cadeia integrada referem-se à integração vertical para cima ou para baixo, ou seja, do lado dos fornecedores ou do lado dos clientes. As estratégias de diversificação envolvem-se na aglutinação de outros negócios a uma corporação extrínseca ao negócio essencial. Quando os negócios formam um ambiente sinérgico, trata-se de uma diversificação concêntrica, quando não, uma diversificação conglomerada. As estratégias de entrada e controle partem principalmente da idéia de cadeia integrada e analisa as opções de desenvolvimento interno ou aquisição. Também pode existir uma situação simultânea de integração e diversificação, o que leva a constituição de redes de negócios inteiras. Por último, as estratégias de retirada envolvem o enxugamento de uma corporação, através do encolhimento de suas atividades, ou por abandono ou por liquidação.

O último grupo de estratégias genéricas apontado por Mintzberg (1988) tange à reconcepção do *core business*. A principal justificativa para este fechamento reside na idéia de que, após a localização, distinção, elaboração e extensão dos negócios, emerge a necessidade de reconcebê-lo. Sob esta ótica, três categorias são delineadas: (i) estratégias de redefinição; (ii) estratégias de recombinação; (iii) estratégias de mudança do negócio essencial. A redefinição concerne a essencial assunção do que vem a ser o negócio. A recombinação especula os relacionamentos interfirma, especialmente no que tange à sinergia. As estratégias de mudança do negócio essencial evidenciam que uma corporação, após percorrer os caminhos apresentados pelos grupos de estratégias genéricas, pode até mesmo proceder mudanças que deslocam a essência corporativa para outro tipo de negócio. Este pensamento, de certa forma, constrói um ciclo onde a importância da localização do *core business* emerge novamente.

2.1.4 Vantagem Competitiva

“A vantagem competitiva é o coração da performance de uma firma em mercados competitivos” (Porter, 1985, p. xv). A defesa deste conceito, segundo o autor, reflete sua assunção de que a falência de muitas empresas é ocasionada pela dificuldade de traduzir o conceito amplo de estratégia competitiva em ações específicas que possibilitem à empresa auferir e sustentar vantagem competitiva, o que configura precisamente o hiato entre a formulação e a implementação de estratégias. Para desenvolver seus argumentos, Porter (1985) ratifica pontos abordados em seu livro anterior (Porter, 1980), o qual apresenta (i) a dinâmica competitiva de indústrias através da cinco forças competitivas já relatadas e explicadas na seção 2.1.2; e (ii) uma matriz de estratégias genéricas, também já abordadas. A partir deste *framework*, e assumindo influências diretas de disciplinas como ‘políticas de negócios’ e ‘economia industrial’, Porter (1985) explica que a vantagem competitiva pode ser caracterizada como um resultado da implementação destas estratégias genéricas, o que é desenvolvido por meio da cadeia de valor (figura 5). Genericamente, as empresas devem preocupar-se em fazer com que seus produtos e/ou serviços tenham um valor percebido pelo cliente maior do que o custo para produzi-los e disponibilizá-los.

O desenvolvimento do conceito de cadeia de valor parte do pressuposto de que a vantagem competitiva advém de várias atividades que as empresas executam em desenvolvimento, produção, marketing, distribuição e suporte. Consoante as estratégias genéricas defendidas por Porter (1980), estas atividades podem contribuir para o estabelecimento de uma posição de baixo custo ou podem proporcionar as bases para a diferenciação. A cadeia de valor, segundo Porter (1985) desagrega a empresa em atividades estrategicamente relevantes de maneira a possibilitar a compreensão do comportamento dos custos e da existência de fontes potenciais de diferenciação.

Em um nível superior de agregação, Porter (1985) argumenta que a cadeia de valor é algo que se circunscreve dentro de um sistema de valor, o que abrange as cadeias de valor tanto de fornecedores, distribuidores e compradores. Esta noção de

Figura 5 – A cadeia de valor genérica



FONTE: PORTER, M. E. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985, p. 37.

sistema de valor, portanto, engloba a cadeia de valor da firma em questão, bem como cadeias de valor para trás e para frente no decorrer da cadeia produtiva.

A análise da cadeia de valor deve ser procedida, segundo Porter (1985), no nível empresarial. Uma abordagem de amplitude industrial/setorial ou corporativa pode esconder fontes importantes de vantagem competitiva. Mesmo em um mesmo setor, empresas concorrentes podem apresentar combinações de atividades distintas.

Para clarificar a discussão da cadeia de valor, deve-se especificar, em termos competitivos, o significado de valor, que segundo Porter (1985, p. 38) “é o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo que uma empresa lhes oferece”. Deste modo, uma empresa é lucrativa se o valor percebido pelos clientes perante seus produtos/serviços for superior ao custo total dos mesmos.

Três pontos-chave compõem a cadeia de valor: atividades primárias; atividades de suporte; e margem. As atividades primárias envolvem: a logística interna; as operações; a logística externa; marketing e vendas; e serviço. As atividades de suporte congregam: a aquisição; o desenvolvimento de tecnologia; a administração de recursos humanos; e a infraestrutura da empresa. Enquanto as atividades primárias envolvem-se na criação física do produto bem como na venda, entrega e assistência aos clientes, as atividades de suporte apóiam as atividades primárias, provendo os

inputs necessários, assim como tecnologia, recursos humanos e várias outras funções organizacionais. Na figura 5, as linhas pontilhadas representam o fato de que a aquisição, o desenvolvimento de tecnologia e a administração de recursos humanos podem ser associados a atividades primárias específicas, bem como apoiar a cadeia toda. Já a infraestrutura da empresa não pode ser associada com uma atividade primária específica, mas apoiando toda a cadeia.

2.2 RECURSOS

O tratamento teórico do conceito de recursos envolve três subdivisões. Primeiramente observa-se a Visão Baseada em Recursos, desde sua origem até as contribuições recentes. A seguir, explora-se a Teoria de Dependência de Recursos, a qual também colabora para a fundamentação da pesquisa. Por último, aborda-se a Construção da Base de Recursos, a qual abre uma perspectiva processual para este debate. Este conceito é trabalhado especificamente no decorrer da pesquisa, apresentando-se como variável interveniente entre as alianças e a vantagem competitiva. A base de recursos é analisada tendo como principais constituintes os seguintes recursos: (i) humanos; (ii) sociais; (iii) físicos, (iv) organizacionais; e (v) financeiros.

Agregando outro ponto aos elementos apresentados, percebe-se que a construção da base de recursos tem por finalidade, em um primeiro momento, alavancar o empreendimento, viabilizando sua criação e estruturação do negócio. Em um segundo momento, a base de recursos passa a se constituir num dos principais patrimônios do empreendimento, permitindo sua consolidação e crescimento. A atenção a ser dada ao processo de construção desta base torna-se crítico para o sucesso do empreendimento (Brusch, Greene e Hart, 2002). Hamel e Prahalad (1995, p. 183), ao sugerir as bases da competitividade para a sobrevivência futura das organizações, associam o conceito de alavancagem ao conceito de estratégia, onde este último serve de meio para obter os recursos necessários a expansão do negócio. Na sua análise, as

organizações teriam cinco formas fundamentais para a alavancagem dos recursos necessários:

- por meio da concentração mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos;
- pelo acúmulo mais eficaz de recursos;
- por meio da complementação de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem de maior valor;
- pela conservação de recursos, quando possível; e
- por meio da recuperação de recursos, onde o tempo despendido entre o investimento e o retorno esperado é minimizado.

Argumentam ainda, que o processo de alavancagem compreende três componentes que devem ocorrer em cada uma dessas categorias. A alavancagem dos recursos teria de garantir a *convergência* de esforços para um mesmo objetivo estratégico, manter o *foco* nos processos e atividades possíveis de serem mudados num dado momento no tempo e, finalmente, garantir o *direcionamento* dos esforços para aquelas atividades com maior potencial de impacto em termos de valor percebido pelo cliente.

Hamel e Prahalad (1995, p. 195) sustentam que o impacto no processo de alavancagem se dá quando, ao efetivar o controle sobre os recursos complementares, a organização “torna-se capaz de multiplicar os resultados extraídos de seus próprios recursos únicos”.

2.2.1 Visão Baseada em Recursos

Os fundamentos da visão baseada em recursos estabelecem suas raízes no trabalho de Penrose (1959), o qual contribuiu para a concepção da empresa como um conjunto de recursos produtivos. Tal conceito é utilizado por Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984), os quais ensinam a construção de uma abordagem onde as competências diferenciais das organizações são extraídas de seus recursos e capacidades, representadas por ativos tangíveis e intangíveis.

Para Penrose (1959), a firma é mais do que uma unidade administrativa, é também uma coleção de recursos produtivos dispostos de acordo com diferentes usos ao longo do tempo por meio de decisões administrativas. Portanto, deste ponto de vista, o tamanho de uma firma é mais bem aferido por meio de mensurações dos recursos produtivos que emprega. Esta coleção de recursos é dividida pela autora em dois flancos: os recursos físicos e os recursos humanos. Os recursos físicos envolvem os bens tangíveis como plantas, equipamentos, terra, recursos naturais, matéria-prima etc. ao passo que os recursos humanos englobam os trabalhos realizados pelo homem, sejam eles especializados ou não, como questões de ordem administrativa, financeira, técnica, gerencial etc.

Penrose (1959) defende que não são os recursos propriamente ditos que constituem os *inputs* no processo de produção, mas sim os serviços que os recursos podem prover. Os serviços garantidos pelos recursos são concebidos em função do modo com que são utilizados, pois os mesmos recursos quando utilizados para diferentes propósitos ou de diferentes formas e em combinação com diferentes tipos ou conjunto de outros recursos provêm um serviço distinto ou um conjunto de serviços diferentes. Portanto, sob a ótica de Penrose (1959), a distinção entre recursos e serviços reside no fato de que os recursos consistem-se em um grande potencial para o delineamento de serviços, que para a maior parte, pode ser definido independentemente de seu uso, enquanto os serviços não podem ser tão facilmente definidos, pois a própria palavra ‘serviço’ implica uma função ou atividade. Portanto, Penrose (1959) argumenta que é nesta distinção que se encontra a fonte da identidade única de cada firma.

Conectando esta dicotomização dos recursos ao conceito de serviço apresentado, Penrose (1959) argumenta que as possibilidades de uso de serviços variam de acordo com mudanças em conhecimento. A autora explica que por meio do conhecimento várias situações podem ocorrer: (i) mais serviços tornam-se disponíveis; (ii) serviços antigos não utilizados são empregados; e (iii) serviços em utilização tornam-se obsoletos. Estes fenômenos, segundo a autora, podem ocorrer conforme cresce o conhecimento sobre: (i) as características físicas dos recursos; (ii) novas

formas de utilizá-los; (iii) produtos que seriam rentáveis caso certos serviços fossem utilizados. Portanto, conclui Penrose (1959), existe uma conexão próxima entre o tipo de conhecimento possuído pelo pessoal de uma firma e os serviços obtidos destes recursos materiais. Novamente este raciocínio colabora com a possibilidade de formação da identidade única de cada empresa.

De acordo com Faulkner e Rond (2000), a visão baseada em recursos apresenta uma perspectiva distinta dos elementos apresentados por Porter (1980, 1985). Argumenta-se que a visão baseada em recursos não aceita a inevitabilidade das forças que guiam o mercado em direção ao equilíbrio. Ao invés disso, a teoria prega que uma organização pode auferir e sustentar vantagem competitiva configurando seus ativos tangíveis e intangíveis de modo a dificultar ou até mesmo impossibilitar a imitação perfeita. Outra proposição é a obtenção de recursos, habilidades ou capacidades que sejam duradouras, transferíveis, replicáveis e não apropriáveis.

Os conceitos de recursos e capacidades parecem estar fortemente relacionados de maneira a configurar uma competência organizacional distintiva. Para fundamentar este raciocínio, utilizam-se os trabalhos de Wernerfelt (1984), Grant (1991) e de Prahalad e Hamel (1990). Na visão de Wernerfelt (1984), recurso é qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma determinada firma. Formalmente, ainda na ótica de Wernerfelt (1984), recursos podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis ligados quase que permanentemente a uma empresa. Passando para a conceituação de capacidades, Grant (1991) afirma que a criação de capacidades não é simplesmente uma questão de reunir um grupo de recursos: capacidades envolvem padrões complexos de coordenação entre pessoas e entre pessoas e recursos. Anexando-se a esta discussão as competências organizacionais, busca-se em Prahalad e Hamel (1990) seus fundamentos. Os autores defendem a necessidade de identificação de competências essenciais da corporação. Desta forma, conceituam as competências essenciais como um aprendizado coletivo, especialmente no que tange à coordenação de diversas habilidades de produção e à integração das múltiplas correntes de tecnologia.

Portanto, confluindo estes três conceitos (recursos, capacidades e competências), pode-se concluir que a identificação, articulação e implementação de recursos devem estar sincronizados e direcionados para o estabelecimento de capacidades que permitam à organização construir competências essenciais que a distingam das demais empresas concorrentes de modo a facilitar ou sustentar uma vantagem competitiva que lhe traga maiores retornos financeiros.

Wernerfelt (1984) expõe um debate que questiona a análise das organizações somente do lado do produto, apresentando uma possibilidade de análise direcionada aos recursos. Desta forma, suas especulações transcendem as barreiras de entrada e as matrizes de crescimento para o conceito de barreiras de posição de recursos e para a matriz de recurso-produto. O cerne de sua contribuição situa-se no desenvolvimento de ferramentas econômicas simples que possibilitem analisar a posição de recursos de uma empresa de modo a orientar a observação de novas opções estratégicas, prestigiando particularmente a relação entre lucratividade e recursos bem como o gerenciamento da posição de recursos da empresa ao longo do tempo.

A barreira de posição de recursos é definida como uma situação onde o fato de alguém já possuir um determinado recurso afeta os custos e/ou receitas de adquirentes futuros. A barreira de posição de recursos difere-se das barreiras de entrada em vários aspectos. A diferença central é que as barreiras de entrada envolvem situações entre empresas instaladas e entrantes potenciais, e não entre as empresas instaladas.

Já a matriz recurso-produto é introduzida como uma ferramenta de análise dos recursos de uma firma. Ela pode ser usada para traçar diferentes modelos de desenvolvimento de recursos. Através da visualização entre os recursos e os mercados, pode-se identificar os recursos mais preciosos para a organização. Isto porque um mesmo recurso pode ser utilizado em mais de um mercado. Quanto maior a diversificação de uma organização, maior é a justificativa para a utilização desta matriz. A figura 6 ilustra estas observações.

Tratando a visão baseada em recursos sob a perspectiva da vantagem competitiva, Grant (1991) conclui que os recursos e capacidades de uma firma são os atributos centrais na formulação de sua estratégia. Para explicar esta assertiva, o autor

Figura 6 – Matriz recurso-produto

Recurso Mercado	I	II	III	IV	V
A	x				x
B	x	x			
C		x		x	
D			x		x

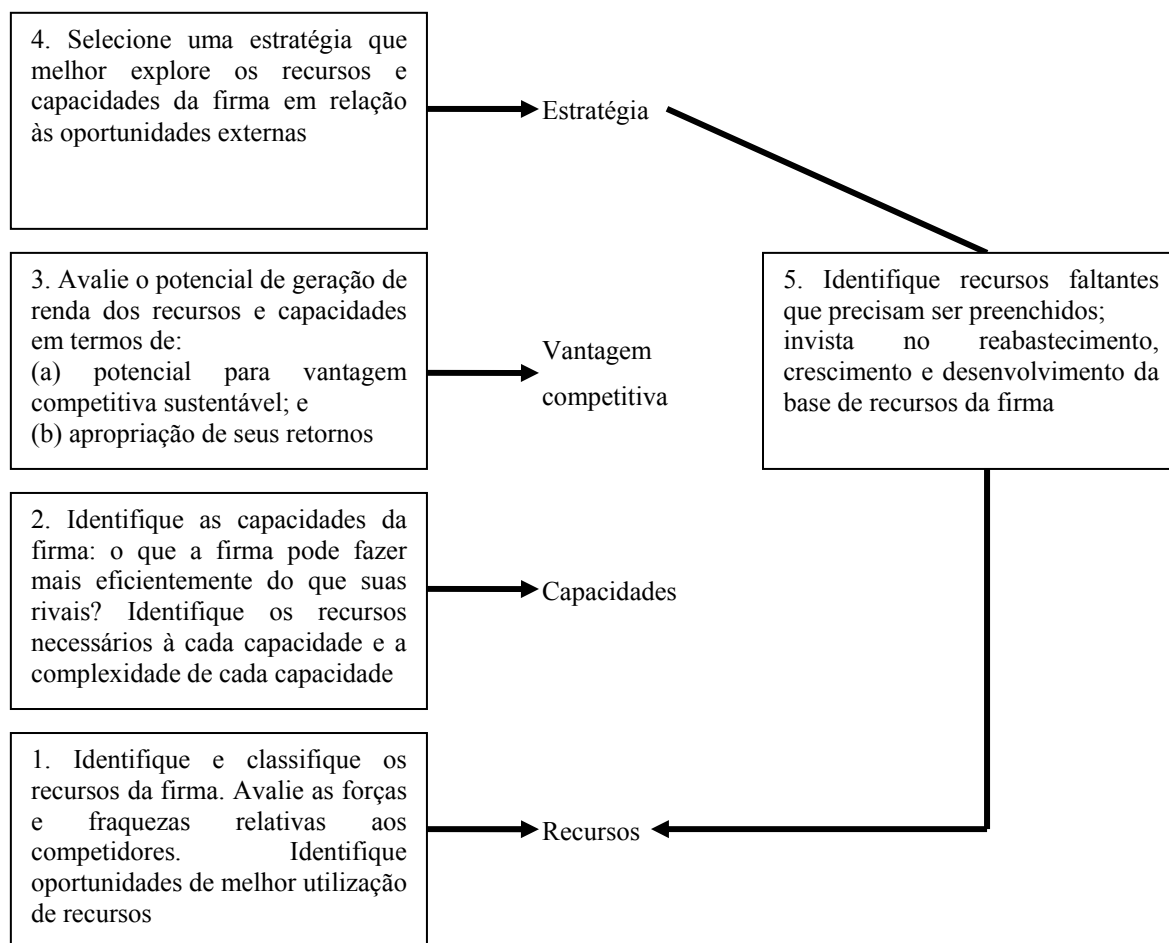
FONTE: WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp. 176.

evidencia que os recursos e capacidades de uma organização são os principais pontos dos quais uma organização pode estabelecer sua lucratividade. Assim, ainda no entender de Grant (1991), a chave para uma abordagem baseada em recursos para formulação de estratégia é o entendimento das relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade. As figuras 7 e 8 exploram e esquematizam este raciocínio.

A figura 7 demonstra um processo para a formação de estratégias consoante a uma perspectiva baseada em recursos. Este processo inicia-se com a identificação e classificação dos recursos da organização, o que enseja a visualização das capacidades da mesma, as quais são observadas em comparação com as capacidades da concorrência. O passo seguinte refere-se a avaliação destes recursos e capacidades, com o intuito de extrair desta análise o potencial de vantagem competitiva dos mesmos. A seleção de uma estratégia é então subsidiada pelos passos anteriores. Finalmente, a observação de possíveis *gaps* de recursos justifica-se para que a organização possa estabelecer um passo de preenchimento/abastecimento, crescimento e desenvolvimento da base de recursos que sustenta os negócios.

Especificamente sobre a ótica financeira, a figura 8 é particularmente esclarecedora. A partir de uma miríade de recursos, Grant (1991) perfaz alguns

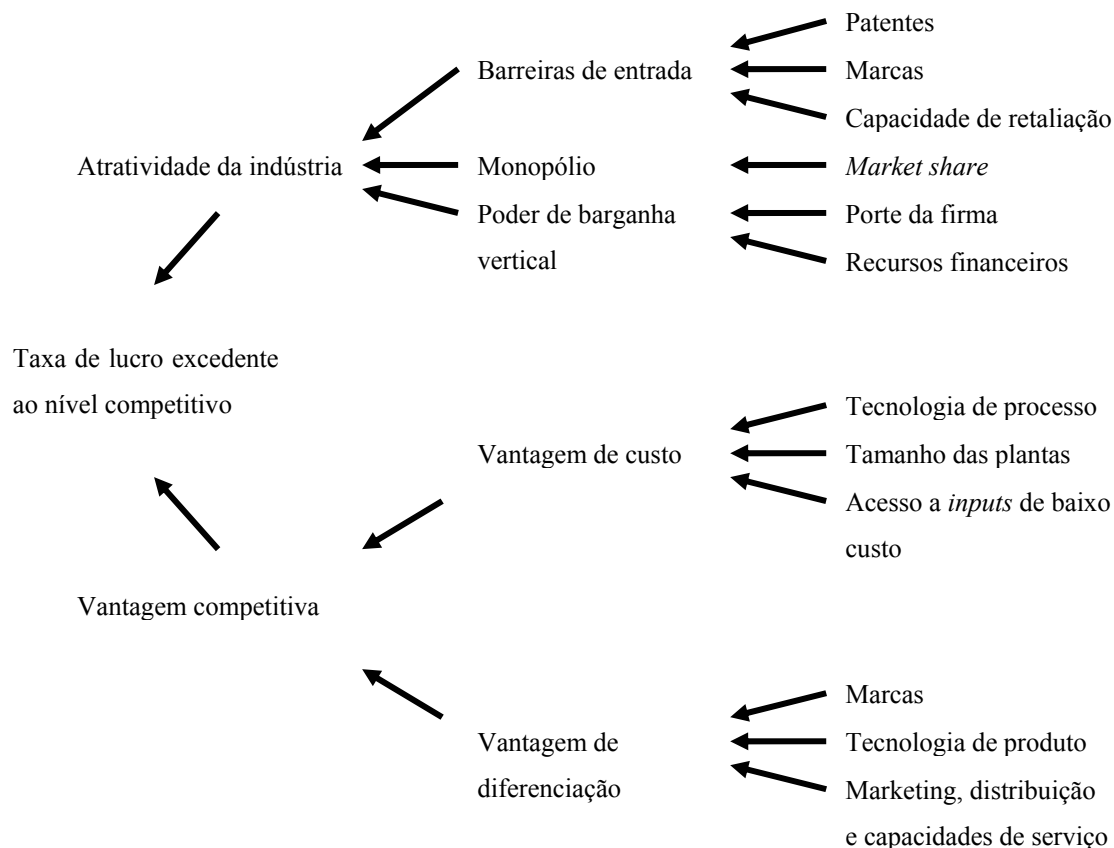
Figura 7 - Uma abordagem baseada em recursos para análise estratégica: um *framework* prático



FONTE: Adaptado de: GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. Spring 1991, pp. 115.

desdobramentos de modo a entender o fluxo de procedimentos que possibilitam à organização aferir sua lucratividade. Especificamente, partindo da base de recursos, envolvendo patentes, marcas, capacidade de retaliação, porte, capital etc., desdobram-se alguns elementos ligados a dois aspectos: a atratividade da indústria e a vantagem competitiva. A atratividade da indústria, segundo este modelo, é construída a partir de elementos como poder de barganha vertical, barreiras de entrada etc.; enquanto a vantagem competitiva é oriunda ou de vantagem de custo ou de diferenciação (ver Porter, 1980). Contudo, estes dois elementos – atratividade da indústria e vantagem competitiva – são colocados como os dois pilares que explicam a taxa de lucro excedente que a organização afere em relação ao nível de competição que a mesma está circunscrita.

Figura 8 – Recursos como base para a lucratividade

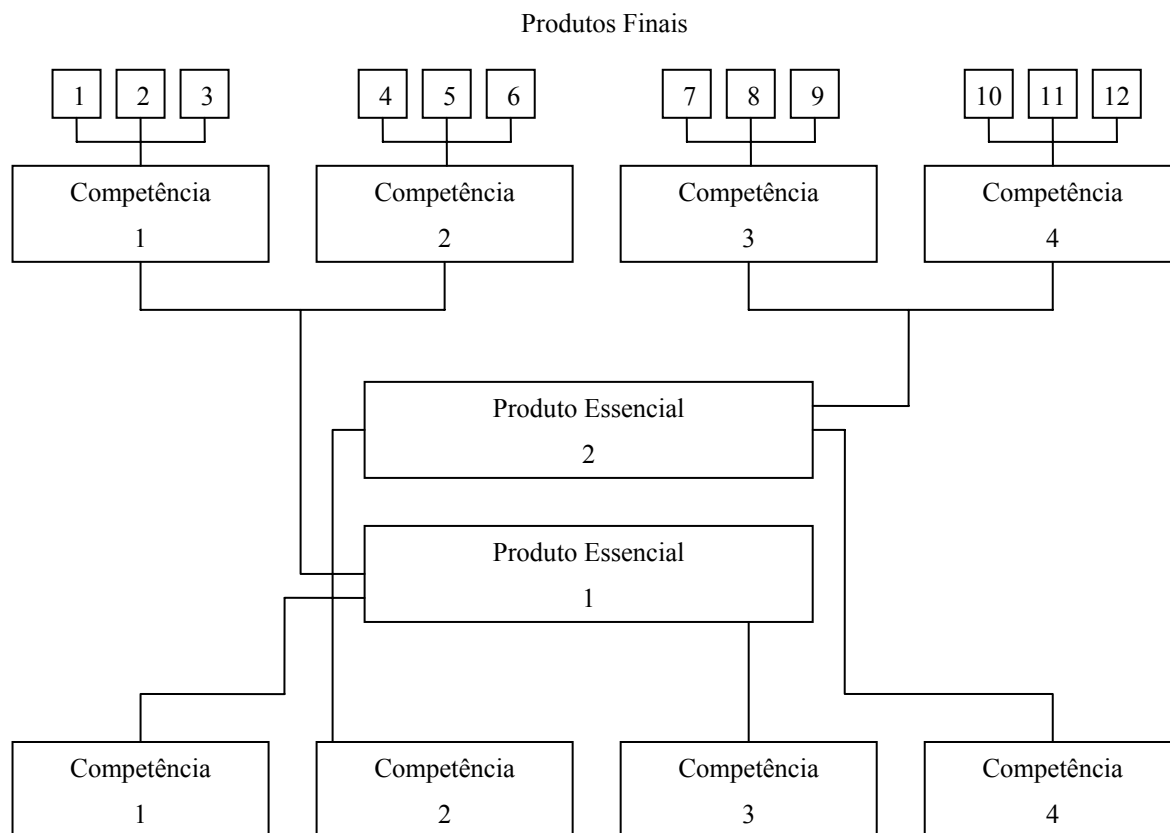


FONTE: Adaptado de: GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. Spring 1991, pp. 118.

Adicionalmente aos recursos e capacidades, Prahalad e Hamel (1990) cunham o conceito de competência essencial (*core competence*), onde defendem que as reais fontes de vantagem de uma organização são encontradas na habilidade de gerenciamento em consolidar tecnologias de escopo corporativo e técnicas de produção em competências que propulsem negócios individuais a adaptarem-se rapidamente às oportunidades em mudança. A figura 9 resume a idéia geral do conceito de competências essenciais, agregando a esta discussão os conceitos de produtos essenciais e produtos finais.

Prosseguindo no entender de Prahalad e Hamel (1990), o conceito de competência essencial pode ser entendido como comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar na corporação através de suas fronteiras organizacionais. As habilidades que juntas constituem uma competência essencial devem coalescer entre os indivíduos cujos esforços não sejam tão estreitamente

Figura 9 – Competências como raízes da competitividade



FONTE: Adaptado de: PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, issue 3, may-june 1990, p. 81.

focalizados, o que poderia desviá-los do reconhecimento de oportunidades de agregação de suas *expertises* funcionais com as de outras pessoas em novas e interessantes maneiras. Importante destacar também que, segundo os autores, as competências essenciais não se mitigam com a utilização. Diferentemente de ativos físicos, os quais se deterioram ao longo do tempo, competências são aperfeiçoadas na medida em que são aplicadas e compartilhadas.

Para a identificação das competências essenciais, três tópicos merecem resalto (Prahalad e Hamel, 1990): (i) uma competência essencial provê acesso potencial para uma grande variedade de mercados; (ii) uma competência essencial deveria ter uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo cliente perante os produtos finais; e (iii) uma competência essencial deveria ser difícil de ser imitada por competidores. Os autores afirmam que esta dificuldade é estabelecida caso a competência essencial seja composta por uma complexa harmonização de

tecnologias individuais e de habilidades de produção. Um concorrente pode adquirir parte da tecnologia que perfaz a competência essencial, entretanto será mais difícil duplicar o modelo de coordenação e aprendizado internos.

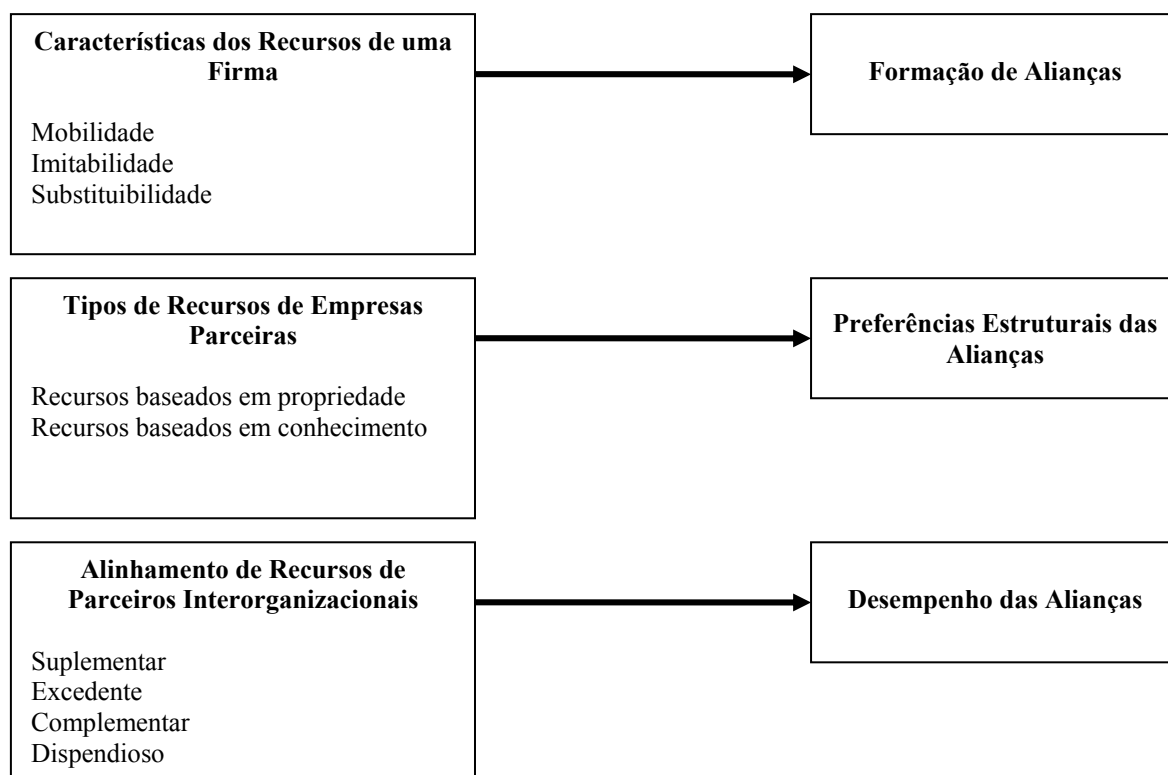
Contudo, torna-se importante clarificar a distinção entre competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais. Isto porque, segundo Prahalad e Hamel (1990), a competição global é jogada com regras diferentes e com diferentes ganhos em cada um desses níveis. A figura 9 esquematiza estes elementos como uma árvore. Iniciando-se pelas competências essenciais, o objetivo deste nível é instituir uma liderança mundial em projetos e desenvolvimentos de uma classe particular de funcionalidade de produto. Entretanto, para haver sustentação desta liderança, as empresas procuram maximizar sua participação mundial de fabricação de produtos essenciais. Além disso, o controle sobre produtos essenciais é crítico por outras razões. Uma posição dominante em produtos essenciais permite à organização delinear a evolução de aplicações e de mercados de produtos finais.

Adicionalmente às definições de recursos, capacidades e competências, duas contribuições auxiliam a compreensão do *link* que se busca estabelecer neste trabalho. Ambas as abordagens, tendo como *background* a visão baseada em recursos, exploram assuntos que se relacionam especificamente ao tema da presente pesquisa, uma prestigiando as alianças estratégicas (Daz e Teng, 2000) e outra a sustentação de vantagem competitiva⁷ (Barney, 1991).

Daz e Teng (2000) posicionam como elementos principais de uma teoria baseada em recursos para as alianças estratégicas quatro pontos: (i) o fundamento lógico baseado em recursos; (ii) a formação das alianças; (iii) as preferências estruturais das alianças; e (iv) o desempenho das alianças. De acordo com a visão baseada em recursos, o fundamento lógico das alianças é o potencial para criação de valor, especificamente através da junção de recursos que podem ser utilizados pelas firmas envolvidas. De acordo com os autores, como as alianças estratégicas são

⁷ A seção 2.3 trata especificamente sobre as alianças entre empresas. A seção 2.1.4 aborda com maior profundidade o conceito de vantagem competitiva. Entretanto, nesta seção em específico, os assuntos são tratados sob a ótica particular da visão baseada em recursos.

Figura 10 – *Framework* Analítico e Relacionamentos Propostos das Alianças



FONTE: Adaptado de: DAS, T. K.; TENG, B. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, vol. 26, n. 1, 2000, p. 39

essencialmente o resultado de uma integração de recursos entre empresas a visão baseada em recursos tem possibilidade de auxiliar em uma melhor compreensão das alianças entre empresas. Quanto aos outros três pontos, a figura 10 delimita algumas relações que os autores referenciados propõem. Desta forma, as características dos recursos das firmas (mobilidade, imitabilidade e substituibilidade) configuram a formação das alianças; os tipos de recursos dos parceiros (baseadas em propriedades ou em conhecimento) determinam as preferências estruturais; e o alinhamento dos recursos dos parceiros relaciona-se com o desempenho.

De maneira complementar a estas assunções, Barney (1991) desenvolve seus argumentos através do *link* entre recursos de uma empresa e vantagem competitiva sustentável. Suas observações são tecidas a partir de duas premissas: (i) que os recursos estratégicos são distribuídos de maneira heterogênea entre as empresas; e (ii) que estas diferenças são estáveis ao longo do tempo. Para indicar o potencial dos recursos de uma empresa em gerar e sustentar vantagem competitiva, Barney (1991)

discute quatro indicadores: o valor; a raridade; a imitabilidade; e a substituibilidade dos recursos. Recursos são considerados valiosos quando possibilitam à organização conceber ou implementar estratégias que incrementem sua eficiência e efetividade. Entretanto, na visão de Barney (1991), para que um atributo seja caracterizado de recursos, este deve ou explorar oportunidades ou neutralizar ameaças do ambiente de uma empresa. Em relação à raridade, Barney (1991) explica que se um valioso recurso de uma firma é possuído por um grande número de empresas concorrentes, cada uma destas empresas tem a capacidade de explorar o recurso da mesma maneira, o que resulta em estratégias semelhantes que não vão gerar vantagem competitiva a nenhuma das firmas. Atrelada a esta questão, a raridade do recurso também se mostra fundamental, uma vez que se as outras organizações que não possuem tal recurso possam vir a obtê-lo, a vantagem competitiva da empresa que primeiramente o possuía é mitigada. A última condição para que um recurso possibilite a uma empresa auferir vantagem competitiva sustentável refere-se a substituibilidade do mesmo, o que se justifica pela possibilidade de uma empresa concorrente poder utilizar um recurso substituto que produza um efeito semelhante a um recurso mantido por uma organização.

2.2.2 Teoria da Dependência de Recursos

A teoria da dependência de recursos propõe que o objetivo de uma organização é minimizar sua dependência de outras organizações no fornecimento de recursos escassos de seu ambiente, influenciando-as a tornar os recursos disponíveis (Pfeffer e Salancik, 1978). Assim sendo, a organização deve: (i) exercer influência sobre as outras para que possa obter os recursos necessários; e (ii) responder às necessidades e demandas das outras organizações de seu ambiente (Pfeffer, 1982).

A teoria da dependência de recursos prega dois pontos principais: (i) a minimização da dependência de uma organização em relação à outra no que tange ao suprimento de recursos escassos e (ii) a procura por maneiras de tornar os recursos necessários disponíveis. Esta dependência é medida pela verificação de quão vital os

recursos são para a organização e pelo grau de controle que a outra organização possui sobre esses recursos.

Neste contexto, as organizações elaboram estratégias interorganizacionais para gerenciar a citada dependência de recursos visando principalmente minimizar a incerteza. Esta interdependência pode ser caracterizada de duas formas: a interdependência simbiótica e a interdependência competitiva. A primeira [simbiótica] trata de interdependências que existem entre uma organização e seu fornecedor e/ou distribuidor, ou seja, uma interdependência mútua. Já a segunda [competitiva] lida com interdependências que existem entre organizações que competem por *inputs* e *outputs* escassos. Sempre que uma organização envolve-se com outras, esta deve equilibrar as necessidades de redução de dependência de recursos contra a perda de autonomia e/ou liberdade de escolha, os quais são produtos desta ligação.

Entretanto, interpretando os dois argumentos principais desta teoria na perspectiva do *cluster*, pode-se justificar o estabelecimento das alianças estratégicas⁸. No caso da grande empresa, torna-se mais factível a não dependência de outras empresas do segmento de atuação para o atendimento de suas necessidades, fato percebido preponderantemente pela escala e poder conseqüente. Já a empresa de pequeno porte, abrindo mão de sua autonomia e compartilhando seus recursos com demais empresas através de alianças estratégicas, podem conseguir os recursos necessários para competir com a grande empresa. As vantagens extraídas da ação coletiva podem prevalecer sobre a relativa perda de autonomia.

2.2.3 Construção da Base de Recursos

Para que seja possível dar início às atividades de um determinado negócio, faz-se necessário primeiramente identificar as necessidades vitais para a operacionalização. Este conceito é trabalhado por Brush, Greene e Hart (2002) nomenclaturando esta situação de construção da base de recursos. Sendo assim,

⁸ A seção 2.3 aborda especificamente os *clusters*. A seção 2.4 apresenta as contribuições literárias sobre as alianças.

tornam-se vitais para a concretização do plano de negócios, a identificação, atração, combinação e transformação de recursos individuais em recursos organizacionais. No entremeio desta discussão, os autores referenciados sugerem duas técnicas: o ‘fluxo de desenvolvimento de recursos’ e a ‘pirâmide de recursos para criação de valor’.

Em relação à primeira técnica, o fluxo de desenvolvimento de recursos, deve-se primeiramente reconhecer que as decisões referentes a recursos podem ser humanas, sociais, financeiras, físicas, tecnológicas e organizacionais. Estes recursos podem ser explicados de acordo com duas classificações: de simples a complexo e de utilitário a instrumental. Os recursos simples são tangíveis, descontínuos e baseados na propriedade. Já os recursos complexos apresentam características intangíveis, sistemáticas e baseadas em conhecimento. Os recursos utilitários são elementos aplicados diretamente no processo de produção, os quais são combinados para a promoção de desenvolvimento de outros recursos. Por outro lado, os recursos instrumentais são usados especificamente para fornecer acesso a outros recursos. Esta base de recursos pode envolver uma miríade de aspectos, tais como: mão-de-obra especializada, trocas de experiência e *know-how* entre os proprietários e funcionários, recursos financeiros, otimização de recursos (equipamentos, matéria-prima), fornecedores, sinergias para a produção, logística, P&D, suprimentos, conhecimento transacionado, governo, tributos, poder etc. A observação destes fatores ajuda a compreender o fluxo de entrada (tipo de recursos) e o fluxo de utilização (aplicação dos recursos), o que colabora para o gerenciamento eficiente dos recursos que perfazem a base da organização. A justificativa geral do método é que a aplicação correta destes recursos pode trazer vantagens competitivas para a organização.

A segunda técnica, a pirâmide de recursos para criação de valor, envolve os seguintes itens, da base para o ápice da pirâmide: recursos genéricos; capacidades; competências essenciais; ativos estratégicos; e vantagem única. Os recursos genéricos (matérias-primas, estoques etc.) são geralmente fáceis de serem identificados e as implicações de aquisição normalmente restringem-se a questões de cunho financeiro. Com a combinação destes recursos, estes se tornam capacidades. Quando estas capacidades são percebidas como elementos fundamentais para o cumprimento da

missão da empresa e são utilizadas de forma consistente, chega-se ao conceito de competências essenciais (Prahalad e Hamel, [1990] 1998). Seguindo o raciocínio, conjuntos de competências essenciais possibilitam à empresa um sobressalto em relação às outras organizações do setor, fazendo surgir o conceito de ativos estratégicos (Amit e Shoemaker, 1993). Por fim, quando estes são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, esses ativos tornam-se uma vantagem única para a organização (Barney, 1991).

São dois instrumentos que colaboram no sentido de subsidiarem um melhor entendimento dos fatores que concernem à base de recursos. Também são úteis para evidenciar a necessidade do estabelecimento desta base de recursos, sem a qual não se pode subir na escala da pirâmide demonstrada acima. Importante reconhecer que se pode extrair destes apontamentos uma perspectiva sobre as causas reais que podem explicar o sucesso ou fracasso de organizações. Tendo em vista os critérios de identificação, atração, combinação e transformação de recursos, pode-se até mesmo perceber que a real causa para um determinado problema organizacional encontra-se em um nível básico da base de recursos, por exemplo, os recursos genéricos. Assim, o trabalho de Brush, Greene e Hart (2002) oferece uma certa esquematização destes elementos, o que pode favorecer uma análise mais bem fundamentada das reais causas de problemas, ao mesmo tempo em que pode melhor subsidiar os elementos necessários ao planejamento de uma organização, seja anterior ou posterior a sua fundação.

Para o desenvolvimento deste trabalho, utiliza-se uma classificação de recursos encontrada em Greene, Brush e Brown (1997), envolvendo recursos humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros (quadro 1). Os argumentos destas autoras respaldam-se no campo da administração estratégica (*strategic management*), o qual contempla uma teoria da firma baseada em recursos. Estes recursos são visualizados como determinantes da razão de existir da firma, além de envolverem elementos como tamanho (porte empresarial), escopo e crescimento. A estas assunções agrega-se o reconhecimento da firma como um conjunto heterogêneo de recursos, combinados de maneira única em cada empresa. Este posicionamento de

Quadro 1 - Categorias dos recursos

Tipo de recurso	Definição
Humano	Educação e experiência Reputação
Social	Relacionamentos e redes Família Raça e etnia Conexões políticas
Físico	Ativos tangíveis necessários para as operações do negócio Instalações e equipamentos Tecnologia
Organizacional	Relações organizacionais, estruturas, rotinas, cultura, conhecimento
Financeiro	Fundos usados para iniciar e desenvolver o negócio

FONTE: Adaptado de: GREENE, P. G.; BRUSH, C. G.; BROWN, T. Resources in small firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 8(2), 1997, pp. 25-40.

Greene, Brush e Brown (1997) busca sustentação teórica em Penrose (1959) e Connor (1991).

2.3 CLUSTERS

Os *clusters* configuram o contexto do caso selecionado para o desenvolvimento da pesquisa, e por isso necessita-se abordá-lo analiticamente. Além da ótica conceitual, evidencia-se a origem desta discussão, sem desprestigiar as contribuições recentes.

Alguns termos formam alguns tipos de intersecções com o conceito de *cluster*. Por isso, algumas distinções merecem destaque. A palavra *cluster* pode ser traduzida como algumas espécies de coletivos como cacho, ramallete, enxame, cardume, colméia etc. Talvez a colméia constitua-se em uma metáfora conveniente ao mundo dos negócios, pois pressupõe um aglomerado de indivíduos interdependentes e um nível mínimo de organização. Utilizando esta metáfora como pano de fundo, talvez se tornem mais claras as distinções entre *cluster* e outros conceitos como distritos industriais, redes etc.

Uma distinção pode ser procedida entre *clusters* e distritos industriais. Todo distrito industrial é um *cluster*, mas nem todo *cluster* é um distrito industrial. O distrito industrial pressupõe uma formal interdependência entre empresas e normalmente é concebido de forma deliberada. Já o *cluster* tem mais relação com o aspecto

geográfico, envolvendo uma aglomeração de empresas, sem uma limitação claramente definida. Pressupõe uma abordagem mais orgânica como metáfora, caracterizada por uma sincronização dos imperativos ambientais e das competências regionais.

Outra clarificação refere-se às redes, que pressupõe arquiteturas formalizadas entre empresas, incluindo a promoção de uma identidade comum a várias empresas. O conceito de *cluster*, ratificando, refere-se a uma arquitetura mais fluída, onde a informalidade é um atributo mais presente no que nas outras modalidades. Sintetizando, um dado *cluster* pode apresentar características de distritos industriais e, inclusive podem formalizar a constituição de redes formais de cooperação.

O início da discussão sobre aglomerados produtivos pode ser creditado a Marshall [1890] (1982), o qual apresenta duas classes de economias no contexto da organização industrial: economias internas e economias externas. As economias internas referem-se aos recursos e administração destes recursos por firmas de uma dada indústria. As economias externas referem-se ao contexto do desenvolvimento da indústria como um todo, o que pode ser alcançado pela aglomeração ou concentração geográfica de empresas de porte reduzido em um mesmo ramo industrial.

O surgimento de indústrias localizadas, segundo Marshall [1890] (1982), deve-se a vários fatores. Como exemplo, o autor apresenta que o surgimento de indústrias localizadas na Rússia deve-se frequentemente à expansão de grupos familiares que se especializavam em apenas um ramo de produção ou, até mesmo, parte de um processo de produção. Entretanto, o autor argumenta que a principal causa para a formação de indústrias localizadas reside sobre as condições físicas de determinada localidade, como clima, solo, existência de minas e pedreiras e facilidade de acesso da região.

Outro fator importante trazido por Marshall [1890] (1982) refere-se à especialização e decorrente qualidade de produtos de determinada localidade. Este processo desencadeia uma certa atratividade de operários especializados oriundos de regiões distantes ao mesmo tempo em que educa os trabalhadores locais. Segundo o autor, o aprendizado destas especialidades podem remontar a tempos longínquos, por meio das tradições de civilizações primitivas. Contudo, permeando todo este processo,

os ideais de vida de cada povo também se constituem como fatores influenciadores da formação de indústrias localizadas, envolvendo questões religiosas, políticas, econômicas etc.

Em relação às vantagens que uma região especializada apresenta, Marshall [1890] (1982) expõe que estas regiões tendem a permanecer por longos períodos de tempo em uma mesma localidade, o que favorece o compartilhamento de informações que ajudam a consolidar ainda mais a região. Exemplos disso podem ser a dificuldade de manter-se segredos e o aprendizado inconsciente destas informações pelas crianças. Marshall [1890] (1982) argumenta que o *gap* entre a concepção de uma idéia e sua efetiva utilização tende a ser pequeno dentro de regiões especializadas. Todos estes componentes acabam por atrair fornecedores de instrumentos e matérias-primas, o que reforça o próprio aglomerado. Portanto, vários aspectos podem configurar-se como vantagens oriundas de indústrias localizadas, como por exemplo: facilidade de acesso a matérias-primas, organização da comercialização, mercado de mão-de-obra especializada etc.

Marshall [1890] (1982), além dos argumentos concernentes à economia de produção, também tece alguns comentários acerca da localização de lojas, evidenciando que grupos de empresas podem influenciar na atratividade de consumidores, expondo que para compras insignificantes, talvez o consumidor não se dê ao trabalho de se deslocar para tais regiões, mas que, para compras de grande vulto, certamente os consumidores deslocar-se-ão para as localidades onde se concentram as melhores empresas dos produtos que necessita.

Schmitz e Musyck (1993), no intuito de caracterizar as aglomerações setoriais, ressaltam a proximidade geográfica, a especialização setorial, a predominância de pequenas e médias empresas, a presença de colaboração e competição entre firmas, além de destacarem a presença de uma identidade sócio-cultural que facilita as relações entre firmas, entre empregadores e trabalhadores qualificados etc.

Estes fatores são nomenclaturados por Schmitz (1992) como eficiência coletiva, acrescentando algumas vantagens encontradas nos aglomerados setoriais, tais como: divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores,

aparecimento de fornecedores provedores de matéria prima, componentes, maquinário (inclusive de segunda mão) etc.

Está atrelada a discussão dos aglomerados produtivos a especialização flexível, a qual se sustenta como um novo paradigma de produção industrial. Piore e Sabel (1984), precursores deste debate, apresentam a emergência de arranjos produtivos que privilegiam a flexibilidade como contraponto ao paradigma da produção em massa. Os aglomerados produtivos apresentam-se como exemplos deste arranjo de produção, onde um número grande de empresas de porte diminuto trabalha com um processo de subcontratação, ou seja, através da divisão do trabalho, ora subcontratando, ora sendo subcontratada.

Piore e Sabel (1984) chamam de ruptura industrial⁹ os momentos nos quais estão em discussão os caminhos do desenvolvimento tecnológico. Na visão dos autores, a primeira ruptura industrial é oriunda do século XIX com a emergência do paradigma da produção em massa e, a segunda ruptura, que intitula a obra *The Second Industrial Divide* estaria ocorrendo no momento da publicação da obra, ou seja, meados dos anos 80. Como pontos principais, Piore e Sabel (1984) afirmam que: (i) a recente deterioração resulta dos limites do modelo de desenvolvimento industrial calcado na produção em massa, utilizando produtos e máquinas específicas e trabalhadores com baixa qualificação na produção de bens standardizados; e (ii) uma possível resolução da crise é promover e desenvolver o conceito de especialização flexível, baseado no multiuso de equipamentos, com a contratação de trabalhadores qualificados e com a criação de uma comunidade industrial que restrinja as formas de competição para aquelas que favoreçam a inovação.

Para melhor compreender os *clusters*, os mesmos podem ser observados de duas perspectivas distintas: (i) quanto à sua formação; e (ii) quanto à sua configuração. No que tange à formação, os *clusters* podem ser considerados deliberados ou endógenos. Quanto à configuração, podem apresentar-se vertical ou horizontalmente.

⁹ Tradução livre. O termo utilizado por Piore e Sabel é *industrial divides*.

Os *clusters* endógenos são aglomerações de empresas que são constituídas pela tradição/vocação de determinada região. Não há um esforço deliberativo nesta modalidade, sendo as próprias competências originais de uma localidade que acabam ensejando o surgimento de empresas do mesmo ramo ou de ramos complementares que acarretam a configuração da economia regional. Aspectos econômicos, geográficos, naturais etc. também contribuem para a formação de *clusters* (Pereira, 1998).

Os *clusters* deliberados são aqueles constituídos de forma racional e planejada. Podem ser produto de ações da iniciativa privada, mas também, conforme Pereira (1998), podem ser resultado de políticas públicas que intentam promover crescimento e/ou desenvolvimento regional, as quais predominantemente envolvem empresas de porte reduzido. Como exemplo, Formica (2000) mostra que a viabilidade de economias locais da Europa é dependente de pequenas e médias empresas.

Passando para o aspecto da configuração, entende-se por *cluster* vertical o arranjo de empresas que mantêm uma interdependência no decorrer na cadeia produtiva, podendo abranger dois ou mais elos. Destaca-se, nesta modalidade, o estabelecimento de uma empresa de grande porte, a qual é cercada de empresas menores que a alimenta. Este tipo de configuração permite o estabelecimento de processos produtivos mais eficientes, principalmente pela utilização de técnicas *just-in-time*.

Já os *clusters* horizontais são percebidos como aglomerações de empresas que pertencem ao mesmo elo da cadeia produtiva. Portanto, são constituídos por empresas concorrentes, mas que acabam extraindo vantagens desta perspectiva coletiva, conscientemente ou não. Um ambiente de cooptação é observado nesta configuração, ou seja, presença simultânea de cooperação e competição. Sobre este fenômeno, Porter (1998a) afirma que esta coexistência justifica-se pelo fato de que a mesma ocorre em dimensões distintas e entre diferentes *players*.

Para Bedê (2002), em pesquisa de nível nacional vinculada à assessoria de pesquisa do SEBRAE de São Paulo, o conceito de *cluster*, denominado de APLs (arranjos produtivos locais), refere-se a um conjunto de empresas que respeitam três

condições: (i) proximidade física; (ii) forte relação com os agentes da localidade; e (iii) ter em comum a mesma dinâmica econômica. Entretanto, modalidades empresariais excetuam-se neste conceito, pois o mesmo abrange a indústria de transformação, construção civil, extração mineral e serviços industriais de utilidade pública.

O conceito utilizado neste estudo expande esta perspectiva para qualquer tipo de modalidade empresarial. Portanto, entende-se por *cluster* o arranjo deliberado ou endógeno de empresas concentradas geograficamente e que apresentem interdependência horizontal, com empresas concorrentes, ou vertical, no decorrer da cadeia produtiva.

Os *clusters* entram em questão como uma estratégia que visa potencializar a construção da base de recursos sugerida por Brush, Greene e Hart (2002). Isto porque se acredita que os *clusters* manifestam características intrínsecas que colaboram para sustentação da base de recursos de empresas que os habitam.

A noção geral que dá sustentação à formação de um *cluster* é a de que o compartilhamento de competências entre empresas (Ginsberg et al, 2001) acaba por criar, por exemplo, mão-de-obra especializada sobre o tipo de negócio, culminando no estabelecimento de uma tradição regional. A tradição configura o arcabouço técnico das competências que a região apresenta. Entretanto, os produtos que essas competências geram inevitavelmente devem estar alinhados à demanda do mercado em que os produtos do *cluster* têm acesso com preço competitivo. Aprofundando, Formica (2000) indica outros fatores que fortalecem a consolidação de um *cluster*: (i) ligações verticais próximas entre empresas independentes, que aprimoraram a coordenação e melhoraram a colaboração entre empresas; (ii) adoção da tecnologia do estado-da-arte; (iii) métodos e sistemas flexíveis de produção; e (iv) a proximidade com os clientes.

Quanto ao número de empresas, a inserção ou exclusão de algumas delas acaba por não interferir sobremaneira na sustentação do nível de negócios auferido pelo *cluster*. Uma exceção a esta assertiva pode ser o exemplo de uma grande empresa que desempenhe um papel de empresa-mãe, a qual pode ser o sustentáculo de todo o *cluster* em uma perspectiva vertical. Nessa situação em específico, a saída da empresa-

mãe pode ser responsável por uma grande desestruturação do mercado, pois as pequenas empresas que a alimentara ver-se-ão obrigadas a procurar outras possibilidades para a colocação de seus produtos ou serviços no mercado, o que pode ser dificultado pela localização. Do ponto de vista horizontal, esta questão não se apresenta tão problemática, pois a saída de uma grande empresa pode ser suprida pela inserção de mais empresas de menor porte.

De acordo com Amato Neto (2000), a aglomeração, em relação a produtores separados, pode favorecer a obtenção de ganhos de eficiência em teor coletivo. Entretanto, ainda consoante ao autor, dentro dos *clusters* percebe-se tanto o sucesso quanto a decadência de empresas. Neste ponto a procura por soluções que exigem ação conjunta pode trazer soluções para problemas de ordem específica. Exemplos destas ações envolvem provisão de serviços, infra-estrutura e treinamento.

Porter (1998a) explica que o que acontece dentro das firmas são fatores importantes, entretanto os *clusters* revelam que o ambiente de negócio imediato que circunscreve a firma desempenha também um papel vital para a mesma. Para caracterizar estes argumentos, o autor afirma que os *clusters* têm a capacidade de estenderem-se no decorrer da cadeia produtiva, além de também poder englobar de forma lateral possíveis fabricantes de produtos complementares e empresas de indústrias relacionadas por habilidades, tecnologias ou insumos comuns.

Avançando, Porter (1998a) defende que os *clusters* podem afetar a competição de três formas distintas: (i) aumentando a produtividade das empresas de uma área; (ii) modificando a direção e a velocidade de inovação; e (iii) estimulando a formação de novos negócios, o que expande a força do próprio *cluster*.

No que tange à produtividade, o fato de uma empresa ser parte de um *cluster* pode permiti-la (i) operar com mais eficiência na busca por insumos; (ii) acessar de forma mais facilitada informações e tecnologias; (iii) efetuar movimentos coordenados entre empresas relacionadas; e (iv) facilitar a mensuração da performance e motivar o desenvolvimento.

Quanto à inovação, o autor afirma que os mesmos aspectos que propulsam a produtividade também podem desempenhar um poderoso efeito sobre a habilidade de inovar.

Por fim, Porter (1998a) revela não ser uma surpresa novas empresas crescerem dentro de um *cluster* em um passo superior se estivessem em localizações isoladas. Um adendo que colabora com este argumento são os novos fornecedores que tendem a se proliferar dentro de um *cluster*, uma vez que uma base concentrada de clientes reduz o risco de suas operações e facilita a exploração de oportunidades mercadológicas.

Além disso, os *clusters* podem tornar-se “repositórios de habilidades específicas da indústria”, as quais são acumuladas e repassadas de pessoa a pessoa, tornando-as comuns a todo o arranjo de empresas (Amato Neto, 2000, p. 56). Este aspecto remete a questão da competência essencial (Hamel e Prahalad, [1990] 1998), entretanto, com o conceito expandido, ou seja, do nível organizacional para o nível regional (do *cluster*).

Sincronizando alguns pontos tratados, percebe-se que as características do *cluster* podem favorecer ou facilitar a construção da base de recursos das empresas. Sinergia, habilidades heterogêneas, produtividade, velocidade de inovação, eficiência etc., todos estes fatores dentre outros colaboram para que a base de recursos das organizações inseridas em *clusters* seja construída de forma mais consistente. A proximidade das empresas acaba por ensejar um relacionamento, que se deliberadamente arquitetado, pode favorecer as condições competitivas locais, estimulando a atividade empreendedora, o que reforça a consolidação do próprio *cluster*.

Ginsberg et al (2001) argumentam que a interação de empresas dentro de um espaço geográfico determinado pode subsidiar o desenvolvimento de economias regionais. Ademais, os *clusters* configuram redes de trabalho específico, propiciando aprendizado coletivo.

Outro ponto importante é trazido por Alvarez e Busenitz (2001), os quais apontam a necessidade de recursos heterogêneos. Apesar do *cluster* em perspectiva

horizontal ser formado por empresas similares, as habilidades e técnicas dificilmente são iguais. Esta ótica mostra a possibilidade de aprendizado coletivo como um fator que pode ser utilizado dentro de alianças. Entretanto, o conhecimento apreendido dentro da aliança pode também ser utilizado após a destituição das mesmas. Estas e outras justificativas podem fazer com que o estímulo a programas de formação de empreendedores possa ser potencializado pelo advento dos *clusters* (Aranha, 2000).

O trabalho de Bedê (2002), apesar de contemplar somente a atividade industrial, pode servir como um guia para a identificação de regiões merecedoras de tratamento científico, o que pode trazer mais substância a elementos abordados, levantamento de limitações, assim como a emergência de novas especulações.

2.4 ALIANÇAS INTERORGANIZACIONAIS

A atenção dada à estratégia competitiva nos anos 80 pode ser comparada à atenção envidada à estratégia cooperativa dos anos 90 em diante. Alguns fatores têm contribuído para que esta assunção teórica e prática ganhe força. O fato de o mercado ter mostrado-se crescentemente global vem influenciando, (inclusive, mas não somente), nas preferências do consumidor em geral. Este aspecto conjuntural associado a este comportamento do consumidor pressiona as organizações a desenvolverem possibilidades de ajuste (de produtos/serviços a mercados), as quais são impulsionadas pela sobreposição tecnológica recente. O desenvolvimento de novas tecnologias tem acarretado, cada vez mais, ciclos de vida cada vez menores para produtos. Este panorama que circunscreve as organizações de todo o mundo implica em uma necessidade de capital e esforço que transcendem a uma unidade organizacional (Faulkner e De Rond, 2000). Deste ponto engendra-se e contextualiza-se a assunção da estratégia cooperativa, não em substituição, mas aliada à estratégia competitiva.

A manifestação da estratégia cooperativa é restringida à abordagem de alianças interorganizacionais, da qual são destacados os elementos conceituais que as fundamentam. Algumas visões distintas, mas não exatamente contraditórias são

apresentadas. Também são ressaltadas tipologias ou taxonomias de alianças, além de evidenciar o contexto de cada categoria. Por fim, afinam-se estas observações com o intuito de posicionar-se conceitualmente sobre o assunto consoante aos objetivos da pesquisa, e ensejando a intersecção com a abordagem dos *clusters*, que perfaz o ambiente onde as alianças são estudadas.

Além disso, o tratamento das alianças é desenvolvido levando-se em conta alguns fatores. São eles: (i) tratam-se de alianças estratégicas; (ii) estas alianças envolvem preponderantemente as pequenas empresas; (iii) estas empresas circunscrevem-se em um *cluster*; e (iv) este *cluster* é caracterizado de forma predominantemente horizontal, ou seja, no mesmo elo da cadeia produtiva, o que engendra um arranjo de empresas concorrentes com certa interdependência.

Dentro da literatura de alianças entre empresas, percebe-se uma miríade de focos. Segue-se (no quadro 2) alguns exemplos, bem como alguns autores que vêm trabalhando em cada assunto.

2.4.1 Caracterização Geral

Genericamente, para que seja possível a identificação de uma situação de aliança, alguns fatores-chave devem ser percebidos simultaneamente (Lynch, 1994, p. 34-36): (i) “deve haver uma ligação operacional forte entre os parceiros”; (ii) “deve haver um interesse legítimo no futuro do aliado”; (iii) “uma aliança é fundamentalmente uma relação estratégica, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas”; (iv) “deve haver suporte por parte dos altos cargos da organização para que uma mudança realmente exista”; e (v) “o estilo de gerenciamento da aliança tende a ser altamente coordenativo e colaborativo”.

Para caracterizar as alianças estratégicas, Lorange e Roos [1993] (1996) argumentam: (i) as alianças estratégicas são arranjos de cooperação entre duas ou mais empresas; (ii) uma justificativa para a constituição de alianças estratégicas reside na manutenção de estratégias individuais face aos recursos limitados; (iii) o propósito final de uma aliança estratégica encerra-se sobre a noção de sinergia; e (iv) deve-se

Quadro 2 – Focos de Estudo em Alianças

Foco	Autores
Condições antecedentes	Forrest e Martin (1992); Ingham (1990); Lorange, Roos e Bronn (1992)
Modelos de formação	Glaister, Husan e Buckley (2000); Gulati (1995)
Fatores de sucesso	Mohr e Spekman (1994)
Questões críticas	Doz e Shuen (1995); Killing (1998)
Simetria e dependência	Harrigan (1988); Singh e Mitchell (1996)
Resultados	Bleeke e Ernst (1995); Hamel, Doz e Prahalad (1989)
Funcionamento	Faulkner (1995); Lorange e Roos (1992); Kanter (1994); Lynch (1993); Roehl e Truitt (1987)

FONTE: FAULKNER, D. O.; ROND, M. de. Perspectives on cooperative strategy. In: Faulkner, D. (ed.). *Cooperative strategy: economic, business and organizational issues*. New York: Oxford University Press, 2000.

envidar atenção especial tanto à formação e implementação como também a evolução das alianças estratégicas. A primeira afirmação contribui para a noção de alianças estratégicas entre empresas que se encontram no mesmo elo da cadeia produtiva. Nesta situação, apesar das empresas serem concorrentes e poderem buscar estratégias distintas ou individuais, o advento das alianças estratégicas podem servir como um meio para a implementação destas estratégias. Apesar das estratégias poderem ser distintas, pode-se detectar pontos de intersecção que viabilizem a constituição de uma aliança estratégica. Neste ponto emerge a noção de sinergia. Uma vez que os recursos são limitados e o alcance a esses recursos pode apresentar-se mais dificultoso caso a abordagem seja isolada, uma aliança estratégica de empresas concorrentes pode favorecer este acesso, ou seja, a soma dos esforços isolados acaba sendo menor do que a soma dos esforços conjuntos.

Em especial à última afirmação, que vislumbra a questão da formação, implementação e evolução das alianças estratégicas, entende-se que, embora uma aliança acabe requerendo um certo nível de confiança mútua, isto pode ser construído ou potencializado no decorrer do tempo. Assim, uma aliança pode nascer de forma tímida, e acabar evoluindo para uma relação mais estreita e de longo prazo, na medida em que as empresas constituintes conseguem visualizar os efeitos positivos oriundos da aliança e perceberem-se mais confiantes umas às outras.

2.4.2 Justificativa para Alianças

Para justificar a formação de alianças estratégicas, alguns itens podem ser apresentados (Lorange e Roos, [1993] 1996): (i) internacionalização dos negócios; (ii) adaptação a necessidades e demandas locais; (iii) reunião de competências ecléticas; (iv) maior demanda por soluções sistêmicas; e (v) posicionamento competitivo e defesa.

Como se percebe uma relativa escassez de recursos, as alianças estratégicas podem potencializar o acesso aos mesmos. Fatores como escopo e escala contribuem para esta ótica. A agregação de sócios locais pode contribuir sobremaneira para que organizações possam proceder aos devidos ajustes em seus produtos/serviços em relação às especificidades de cada região.

A diminuição temporal dos ciclos de vida de produtos também ajuda a ensejar a formação de alianças, pois as necessidades de resposta acabam exigindo um espaço de tempo cada vez menor, o que pode ser facilitado caso exista uma coadunação de esforços oriundos de competências distintas, o que forma uma perspectiva de trabalho sinérgica.

2.4.3 Motivação para Alianças

Outra vertente tratada por Lorange e Roos [1993] (1996) concerne à motivação para a formação de alianças estratégicas. Para isso, elencam duas categorias que são cruzadas de modo a formar uma pequena matriz demonstrada na figura 11: a posição da empresa no mercado e a importância estratégica no portfólio da empresa-mãe. Quanto ao primeiro item, a posição da empresa do mercado pode ser percebida como líder ou seguidora. Quanto ao segundo item, a importância estratégica no portfólio da empresa-mãe, pode caracterizar-se como núcleo ou periférico. Desta forma, engendra-se um motivo de defesa para a formação de alianças estratégicas quando a aliança atinge o núcleo do portfólio da empresa e esta ocupa o espaço de

Figura. 11 – Motivos genéricos para alianças estratégicas

		Posição da empresa no mercado	
		Líder	Seguidora
Importância estratégica no portfólio da empresa-mãe	Núcleo	Defesa	Aquisição
	Periférico	Permanência	Reestruturação

FONTE: LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*.¹ São Paulo: Atlas, [1993] 1996, p. 18.

líder no mercado. Acesso a mercado e/ou tecnologias e segurança de recursos são os itens que preponderantemente permeiam esta motivação defensiva. Quando a aliança atinge o núcleo do portfólio da empresa e esta se apresenta como uma seguidora no mercado de atuação, estabelece-se uma motivação de aquisição. Nesta modalidade, o ponto crítico é o fortalecimento da posição competitiva de modo a tornar-se viável. Quando a aliança estratégica atingir um ponto periférico no portfólio da empresa e a mesma possuir liderança de mercado, configura-se principalmente uma motivação de permanência. A principal justificativa para esta motivação à formação de alianças estratégicas restringe-se sobre a obtenção de eficiência máxima fora da posição central da empresa. Por último, estabelece-se uma motivação voltada à reestruturação do negócio, a qual é percebida cruzando-se um negócio periférico com uma posição de seguidora.

2.4.4 Alianças: Focos de Estudo e Correntes Teóricas

Os estudos que prestigiam a cooperação entre empresas têm demonstrado vínculos distintos com diversas teorias. Dentre elas, no entender de Faulkner e De Rond (2000), destaca-se a teoria do poder do mercado (*market power theory*), a teoria dos custos de transação (*transaction cost theory*), a teoria da agência (*agency theory*),

Quadro 3 – Teorias Econômicas de Apoio à Abordagem Cooperativa

Teoria	Principal(is) autor(es)	Idéia-base
Teoria do poder do mercado	Porter (1980); Porter e Fuller (1986)	A intensidade competitiva de indústrias é determinada por cinco forças fundamentais: o nível de rivalidade entre firmas concorrentes, o poder dos fornecedores e compradores, a ameaça de novos entrantes e os produtos/serviços substitutos.
Teoria dos custos de transação	Buckley e Casson (1985); Williamson (1975; 1985)	O objetivo da organização, segundo esta teoria, é minimizar os custos de intercâmbio de recursos com o ambiente, bem como os custos de gerenciamento desses intercâmbios dentro da organização.
Visão baseada em recursos	Ricardo (1891); Schumpeter (1934); Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Rumelt (1984); Peteraf (1993); Grant (1991); Barney (1991)	A visão baseada em recursos preconiza que uma organização pode conseguir e sustentar uma vantagem competitiva configurando seus ativos tangíveis e intangíveis de maneira que seja difícil ou até mesmo impossível de imitar perfeitamente, ou ainda por ter recursos, habilidades ou capacidades que sejam duráveis, não apropriáveis e perfeitamente transferíveis ou replicáveis.
Teoria da agência	Berle e Means (1932); Jensen e Meckling (1976); Arrow (1985); Barney e Ouchi (1986); Eisenhardt (1989); Child e Faulkner (1998)	A teoria da agência preocupa-se com a habilidade dos acionistas em assegurar que seus administradores (agentes) cumpram seus objetivos.
Teoria dos jogos	Von Neumann e Morgenstern (1944); Zagere (1984)	A teoria dos jogos preocupa-se com a predição de resultados de jogos engendrados sobre situações sociais envolvendo dois ou mais jogadores que cujos interesses são interconectados ou interdependentes.
Teoria das opções reais	Copeland e Keenan (1998)	A teoria das opções reais é baseada na filosofia de que nenhum comprometimento de recursos deveria ser consolidado antes de ser absolutamente necessário, uma vez que, quase que inevitavelmente, o futuro deva apresentar-se de forma distinta da esperada.

FONTE: Adaptado de: FAULKNER, D. O.; ROND, M. de. Perspectives on cooperative strategy. In: Faulkner, D. (ed.). *Cooperative strategy: economic, business and organizational issues*. New York: Oxford University Press, 2000, pp. 4-17.

a visão baseada em recursos (*resource-based view*), e a teoria da dependência de recursos (*resource dependence theory*). Além das teorias ressaltadas, também têm observado-se uma crescente utilização da teoria dos jogos (*game theory*), da teoria das opções reais (*real options theory*) e da teoria da rede social (*social network theory*).

Estas teorias associadas a outras possibilitam classificar seus vínculos sob dois pontos de vista: da economia e da teoria organizacional (quadros 3 e 4). Do ponto de vista econômico, as seguintes teorias são apontadas: a teoria do poder do mercado¹⁰, a teoria dos custos de transação, a visão baseada em recursos, a teoria da agência, a

¹⁰ A teoria do poder de mercado (*market power theory*) é descrita por Faulkner e De Rond (2000) como sendo parte da teoria da administração estratégica (*strategic management theory*).

Quadro 4 – Teorias Organizacionais de Apoio à Abordagem Cooperativa

Teoria	Principal(is) autor(es)	Idéia-base
Teoria da dependência de recursos	Pfeffer e Salancik (1978) Pfeffer (1982)	A teoria da dependência de recursos preconiza que as organizações não são internamente auto-suficientes, o que as tornam interdependentes com os elementos do ambiente com que estabelece transações.
Aprendizagem organizacional	Argyris e Shon (1978); Ciborra (1991); Hamel (1991); Inkpen (1995); Inkpen and Crossan (1995); Child and Rodrigues (1996); Child e Faulkner (1998)	A aprendizagem organizacional refere-se à capacidade das organizações em adquirir, disseminar e reter novos conhecimentos de maneira a aumentar o desempenho futuro.
Teoria da rede social	White (1963); Wellman (1980, 1983); Berkowitz (1982); Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	Redes sociais são conjuntos estruturados e persistentes de jogadores autônomos (pessoas e organizações) que cooperam baseando-se em contratos implícitos e abertos.
Visão de ecossistemas	Moore (1996); Gomes-Casseres (1996)	Comunidades de fornecedores, produtores, competidores e outros <i>stakeholders</i> , os quais: (i) estão envolvidos sob a liderança de uma ou várias companhias centrais; e (ii) procuram apoio mútuo, investimentos para alinhamento e progresso conjunto em direção a uma visão compartilhada.
Perspectivas estruturalistas	Child (1972); Giddens (1984); Sydow e Windeler (1988); Bouchikhi, de Rond e Leroux (1998)	As perspectivas estruturalistas sugerem que a estrutura e a ação estão mutuamente implicadas no processo de reprodução da práxis social.

FONTE: Adaptado de: FAULKNER, D. O.; ROND, M. de. Perspectives on cooperative strategy. In: Faulkner, D. (ed.). *Cooperative strategy: economic, business and organizational issues*. New York: Oxford University Press, 2000, pp. 17-24.

teoria dos jogos e a teoria das opções reais. Passando para ótica da teoria organizacional (segundo ponto de vista), encontram-se as teorias que se seguem: teoria da dependência de recursos, aprendizagem organizacional (*organizational learning*), teoria da rede social, visão de ecossistemas (*the ecosystems view*) e as perspectivas que prestigiam a estrutura e a ação simultaneamente (*structurationist perspectives*). O quadro 3 resume a abordagem básica de cada teoria que apóia a abordagem cooperativa, bem como indica os autores protagonistas de cada corrente.

A literatura sobre administração estratégica, especificamente sobre a teoria do poder de mercado, desenha seu arcabouço teórico sobre as relações de poder dentro de indústrias e suas implicações à eleição de estratégias genéricas para fins de posicionamento e de potencial de lucro. Sob a luz da teoria dos custos de transação (oportunismo, racionalidade limitada e especificidade de ativos), enfatiza-se a importância da eficiência e da minimização de custos mais do que as questões voltadas à qualidade e risco no processo decisório. A visão baseada em recursos prestigia a

significância de recursos únicos sustentadores de vantagem competitiva e, tendo em vista uma situação de imitabilidade imperfeita, o incentivo que isto provê para o comportamento colaborativo. A teoria dos jogos concentra-se nos entremeios de jogos, cujos integrantes advêm de alianças reais. Já a teoria da agência restringe-se sobre o tratamento da natureza das relações contratuais destes jogadores. Fechando a abordagem teórica de cunho econômico, encontra-se a teoria das opções reais, a qual trata a estratégia cooperativa como um meio para desenvolver um portfólio de opções reais que podem ou não ser exercitadas (Faulkner e de Rond, 2000).

Passando para a abordagem da teoria organizacional, a teoria da dependência de recursos enfatiza a dependência de firmas parceiras em relação a recursos externos e forças sócio-políticas. A escola da aprendizagem organizacional visualiza a cooperação como um processo de aprendizado intencional voltado à internalização e codificação de habilidades necessárias ao aumento de desempenho. A teoria das redes sociais (incluindo indivíduos e organizações) sugere que as colaborações estão embutidas nestes tipos de redes e que as mesmas são continuamente reproduzidas como um resultado de decisões estratégicas ou como um efeito não pretendido de ações. A visão de ecossistemas (a qual estabelece intersecções com a escola anterior), considera que a lucratividade das empresas torna-se uma contingência da habilidade de cooperar com outras no grande ecossistema. Por último, as *structurationist perspectives*, percebem a atividade cooperativa como impulsionadas e restringidas pelas estruturas sociais existentes (Faulkner e de Rond, 2000).

2.4.5 Tipologias de Alianças

Lorange e Roos [1993] (1996), na tentativa de construir uma definição acerca das alianças estratégicas, utilizam um continuum para delinear suas variações ou modalidades. Mostram que as alianças estratégicas podem variar de acordo com dois critérios básicos: o grau de integração vertical e a interdependência entre as empresas que constituem uma aliança estratégica (figura 12). Quanto ao primeiro critério, o grau de integração vertical, o mesmo pode variar de uma situação denominada de

Quadro 5 – Diferenças entre empreendimentos cooperativos

Alianças estratégicas	<p>São as mais simples e básicas. Definem-se através de relações informais de negócios caracterizadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ligações operacionais fortes (treinamento, desenvolvimento de produtos, contratos de longo prazo). • Interesse legítimo mútuo no futuro do parceiro. • Orientação estratégica de longo prazo. • Suporte dos altos escalões. • Relações recíprocas compartilhando forças, informações e vantagens mútuas. • Estilos gerenciais coordenativos, organizados em torno de colaboração e não de poder hierárquico.
Parcerias acionárias	<p>Detêm um maior grau de envolvimento do que as alianças básicas. Além das características das alianças estratégicas, elas possibilitam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação acionária minoritária (em geral entre 5% e 15%), freqüentemente com opções ou direitos de compra de mais ações. • <i>Joint ventures</i> informais, que estabelecem legalmente uma terceira entidade independente mas, operacionalmente, não formam uma organização com administração própria.
Franquias	<p>São sistemas de alianças múltiplas, nos quais os parceiros estão ligados através de acordos encadeados de licença. Os contratos garantem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direitos de oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, freqüentemente com a obrigação de adquirir bens em troca. • Licenças de acesso a novos produtos e tecnologias futuras.
<i>Joint ventures</i>	<p>São alianças formalizadas unindo duas ou mais organizações independentes e resultando em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma nova entidade independente. • Alocação de propriedade, responsabilidades operacionais e riscos e compensações financeiras para cada patrocinador, com a manutenção de sua identidade/autonomia própria. • Equipe gerencial independente.

FONTE: Adaptado de: LYNCH, R. P. *Alianças de negócios, a arma secreta competitiva*: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

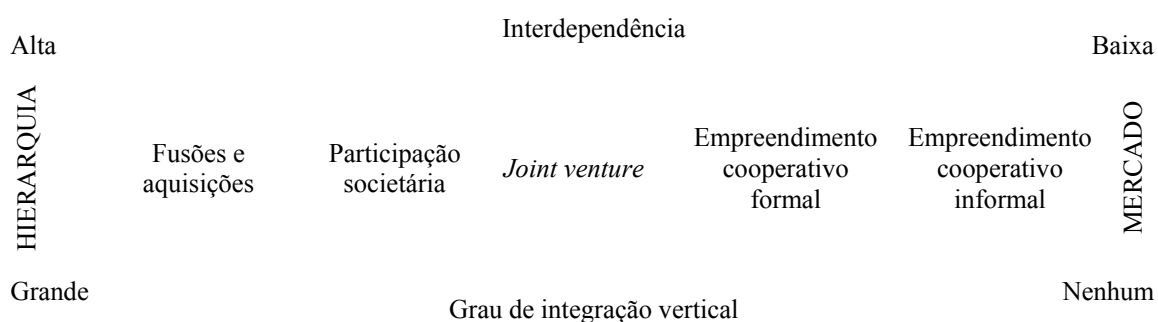
hierarquia, caracterizada por um alto grau de integração vertical, até o outro extremo da escala, a qual é denominada de mercado, com nenhum grau de integração vertical. Permeando esta escala contínua, algumas categorias são apresentadas. Variando do maior para o menor grau de integração vertical, são apresentadas: fusões e aquisições, participação societária, *joint ventures*, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal. Além disso, atrelada a esta mesma taxonomia, pode-se engendrar mais um continuum cujos pólos referem-se a interdependência entre as empresas (Contractor e Lorange, 1988). Neste caso, o grau de interdependência acompanha o grau de integração vertical, ou seja, em uma situação de alta integração vertical, como, por exemplo, fusões e aquisições, percebe-se também um alto grau de interdependência, ao passo que em um empreendimento cooperativo informal,

caracterizado por baixo grau de integração vertical, observa-se também um baixo grau de interdependência.

De acordo com Lynch (1994, p. 34), “a aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de empreendimento cooperativo”. Desta forma, outras formas de cooperação podem ser entendidas como construções estabelecidas sobre a base operacional da aliança estratégica. Exemplos de outros tipos de cooperação são: *joint ventures*, parcerias acionárias e alianças por franquia (quadro 5).

Após o delineamento da caracterização e dos aspectos motivacionais das alianças estratégicas, Lorange e Roos [1993] (1996) apresentam um modelo para as alianças estratégicas (figura 13). Para isso, dois principais aspectos são elencados: a alocação de recursos e a recuperação ou retenção de recursos empregados. A alocação de recursos subdivide-se como suficientes para curto e longo prazo. Já a recuperação dos recursos pode fixar-se nas empresas-mãe ou na aliança estratégica. O cruzamento destes desdobramentos enseja a construção de quatro possibilidades de alianças: o acordo provisório, o consórcio, a *joint venture* baseada em projeto e a *joint venture* plena. O acordo provisório pode ser caracterizado como uma situação onde são reservados recursos que sejam suficientes somente para um curto espaço de tempo, além de prever a recuperação dos recursos empregados para as empresas-mãe. Esta configuração tende a ser frágil e temporária. Já a segunda modalidade, o consórcio, requer provisionamento de recursos visando o longo prazo, mantendo o retorno para as empresas-mãe. Passando a discussão para a segunda categoria da recuperação dos

Figura.12 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe



FONTE: Adaptado de: LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, [1993] 1996.

recursos, ou seja, onde estes são conservados na própria aliança estratégica, encontra-se, primeiramente, a *joint venture* baseada em projeto, situação que requer recursos suficientes somente ao curto prazo. Normalmente esta modalidade é observada quando se espera agilizar a distribuição de tecnologias. O último modelo, a *joint venture* plena, prevê recursos para o longo prazo. Esta situação caracteriza-se pela criação de uma entidade que possui certa autonomia, inclusive nos aspectos estratégicos.

Para Yoshio e Rangan (1996), as alianças estratégicas confluem questões específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas. A justificativa apresentada pelo autor reside na assunção de que elos entre empresas aumentam a eficácia das estratégias competitivas por intermédio do intercâmbio mútuo. Entendendo haver certa confusão no uso do termo ‘alianças estratégicas’, os autores apresentam algumas condições necessárias para sua caracterização: (i) as empresas permanecem independentes após a formação da aliança; (ii) as empresas aliadas compartilham os benefícios da cooperação e controlam o desempenho de tarefas especificadas; e (iii) as empresas aliadas contribuem em áreas estratégicas fundamentais. O segundo item é identificado como o elemento que mais dificulta o processo de gestão das alianças. Além disso, os autores clarificam que fusões, compras da maioria acionária e as aquisições não são alianças. A figura 14 clarifica a amplitude das alianças estratégicas.

Figura. 13 – Modelos de alianças estratégicas

		Alocação de recursos	
		Suficiente para operações a curto prazo	Suficiente para operações a longo prazo
Recuperação ou retenção de recursos empregados	Para as empresas-mães	Acordo provisório	Consórcio
	Conserva na aliança estratégica	<i>Joint venture</i> baseada em projeto	<i>Joint venture</i> plena

FONTE: LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, [1993] 1996, p. 22.

A aliança estratégica como conceito incorpora diferentes formas organizacionais, que podem incluir acordos comerciais ou licenciamento, esforços conjuntos de P&D, a obtenção de benefícios de natureza pública de uso comum, além de operações comerciais e logísticas conjuntas. Neste sentido, conceitua-se a aliança estratégica como um acordo entre duas ou mais organizações que estabelecem relações próximas, em muitos casos de longo-prazo, visando a obtenção de benefícios mútuos pelo compartilhamento de recursos, conhecimento, competências e infra-estrutura; ou ainda, pela ação conjunta em prol de objetivos dependentes de forças externas às mesmas, tendo por finalidade última, o fortalecimento de suas posições nos mercados em que atuam. As alianças estratégicas podem favorecer às organizações a ampliação do poder de influência e da capacidade de articulação que as mesmas exercem na comunidade imediata, podendo assumir papel crítico na viabilidade de seus respectivos negócios (Bispo e Schelemm, 2003).

2.4.6 Requisitos para a Funcionalidade das Alianças

Lynch (1994) aponta que para que haja funcionalidade real na constituição de alianças, necessita-se: (i) escolher parceiros e negociar acordos; (ii) de estruturas mais sólidas para o gerenciamento operacional; (iii) de mapas de processo mais efetivos para transcender pontos de vista culturais. Desta forma, as alianças devem seguir um projeto, o qual deve englobar desde a concepção até a operação de modo a resguardar a relação de ganha/ganha entre as partes envolvidas, o que requer um ajuste tridimensional entre a estratégia corporativa, a química humana e o gerenciamento estratégico.

2.4.7 Condicionantes para o Sucesso de Alianças

Lynch (1994) expõe três critérios que devem ser atendidos de maneira simultânea para que uma aliança tenha condições de ser bem sucedida, estratégica e eficiente: (i) obter metas estratégicas; (ii) reduzir riscos e aumentar compensações; e

(iii) alavancar recursos preciosos. Segundo o autor, o fator mais influente na resistência à formação de alianças recai sobre a perda de controle, fator que é mais percebido pelo empresariado norte-americano em relação ao europeu e asiático. Para o tratamento deste problema ou obstáculo, segundo o autor, cinco esforços devem formar o suporte estratégico das alianças: (i) compreender o conceito da arquitetura das alianças, com base nas inter-relações sistemáticas entre suas funções estratégica e operacional; (ii) clarificar as questões gerenciais específicas do controle da corporação estendida; (iii) as empresas precisam aliar-se tendo um nível maduro de entendimento e expectativas; (iv) percepção da aliança como unidade organizacional única, o que enseja a familiarização dos recursos envolvidos; e (v) os patrocinadores devem ter uma compreensão clara dos resultados que esperam associada à utilização freqüente de métodos de mensuração desses resultados.

2.4.8 Alianças: Aspectos Positivos e Ressalvas

As alianças podem apresentar várias características positivas. Dentre estas características, cita-se (Lynch, 1994):

- sinergias,
- maior velocidade de operações;
- compartilhamento de riscos;
- transferência de tecnologia entre empresas;
- alcance dos concorrentes em seu próprio campo;
- aumento nas vendas em decorrência de um conhecimento crítico do mercado e acesso a mercados maiores;
- injeção de capital em empresas menores por meio de investimento de um sócio corporativo maior;
- proteção do patrimônio líquido de cada empresa;
- ajuste mais rápido a novas mudanças tecnológicas, como resultado de um melhor acesso a informações de engenharia e *marketing*; e

- aumento nos domínios de *marketing* pela possibilidade de entrada em mercados novos, que antes eram impenetráveis.

Avançando esta discussão, Lynch (1994) delinea algumas vantagens e desvantagens das alianças em relação às aquisições. Dentre as vantagens destacam-se a maior rapidez e facilidade para a formação, maior flexibilidade de operação, menos riscos envolvidos, necessidade de menos investimentos e recursos etc. Partindo para o flanco das desvantagens, salientam-se as requisições de novos métodos de controle, de habilidades gerenciais específicas e de comprometimento de recursos.

Embora vários argumentos benéficos sejam apresentados por Lorange e Roos [1993] (1996) em relação às alianças estratégicas, cabem pelo menos duas ressalvas. A primeira refere-se a uma situação onde uma empresa, tendo identificado uma oportunidade de negócio, consegue reunir sozinha os recursos necessários a exploração adequada desta possibilidade. Nesta situação em específico uma aliança estratégica não se justificaria, pois as vantagens auferidas por uma estratégia cooperativa não sobreporiam as desvantagens de compartilhamento de resultados. A outra ressalva reside no fato de que a administração de empresas atuantes em forma de alianças estratégicas tende a ser mais complexa do que de empresas isoladas. Organizações em rede requerem competências gerenciais mais sofisticadas, o que pode ensejar a construção de uma estrutura organizacional diferencial que consiga integrar os interesses interorganizacionais com o mínimo de truncamento no processo de decisão, em especial, nas decisões estratégicas.

2.4.9 Opções Estruturais e Estilos de Operações de Alianças

Para organizar estruturalmente organizações componentes de uma aliança, Lynch (1994) estabelece um espectro estratégico, que apresenta todas as opções estruturais em uma faixa de possibilidades. Esta faixa varia desde relações externas, passando por alianças estendidas e chegando, até mesmo, a organizações internas. Conforme Lynch (1994, p. 41), o espectro estratégico “agrupa várias estruturas de negócios em famílias com características similares, e orienta o estrategista para a

realização de transições simples de uma estrutura para a seguinte”. Este instrumento pode clarificar “para os gerentes onde termina a corporação interna e começa a corporação estendida” (figura 15).

Ainda sobre a figura 15, vale ressaltar que cada tipo de relação intercorporativa (corporação externa, estendida e interna) no decorrer do espectro estratégico implica um estilo de controle e de gerenciamento distintos, ou seja, cada tipo de relação intercorporativa requer um método de gerenciamento ou liderança adaptado, além de uma nova perspectiva sobre o negócio, e uma grande transformação de valores (Lynch, 1994).

Figura 14 – Amplitude das associações entre empresas

Associações entre empresas					
Acordos contratuais		Acordos acionários			
Contratos tradicionais	Contratos não-tradicionais	Sem entidade nova	Criação de entidade		Dissolução de entidade
Contratos simples de compra e venda	P&D conjunto	Investimentos de capital minoritário	<i>Joint ventures não-subsidiárias</i>	<i>Joint ventures</i> subsidiárias de EMNs (empresas multi-nacionais)	Fusões e aquisições
Franquias	Desenvolvimento de produto conjunto	Permutas de capital	<i>Joint ventures</i> de 50% de participação		
Licenciamentos	Acordos de fornecimento de longo prazo		<i>Joint ventures</i> com capital desigual		
Licenciamentos cruzados	Fabricação conjunta				
	<i>Marketing</i> conjunto				
	Distribuição e/ou serviço compartilhado				
	Estabelecimento de padrões e/ou consórcios de pesquisa				



Alianças estratégicas

FONTE: YOSHIO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996, p. 8.

Figura 15 – As opções estruturais e os estilos de operações

	Simple Operacional/Tático								Estratégico Complexo			
	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
	Reven- dedores	Forne- cedores	Licen- ciamento	Repre- sentan- tes de vendas	OEM	Alian- ças es- tratégi- cas	Alian- ças por fran- quia	Joint ventu- res	Fusões	Aquisi- ções	Estabe- leci- mento de sub- sidiá- rias	Expan- são de unida- des in- ternas
Tipo de relação intercorporativa	Corporação externa				Corporação estendida				Corporação interna			
Estilo de controle	Legalístico & contratual				Colaborativo & flexível				De comando & direto			
Estilo de gerenciamento	Formal				Coordenativo				Hierárquico			

FONTE: Adaptado de: LYNCH, R. P. *Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas*. São Paulo: Makron Books, [1993] 1994.

As alianças entre empresas, embora possam desencadear conflitos, podem propiciar uma oportunidade de aprendizado coletivo. O desafio que se estabelece perante este contexto refere-se a tornar os benefícios coletivos sobrepujantes aos conflitos. Isto significa dizer que a interdependência construída por intermédio de alianças interorganizacionais pode acarretar tanto benefícios quanto problemas, o que justifica a importância da administração deste processo colaborativo (Bruner et al, 1998).

2.4.10 Alianças e Recursos

Em relação à ação colaborativa entre empresas, Hamel e Prahalad (1995, p. 198) expõem que a meta seria a “cooptação de recursos de outras empresas e a conseqüente ampliação da influência e poder sobre o setor”. Isto destaca a necessidade da articulação de recursos entre empresas, onde a complementaridade dos mesmos situa-se como elemento propulsor das empresas aliadas frente ao setor de atuação.

As alianças estratégicas podem funcionar como potencializadoras da base de recursos tecnológicos ou de atuação das organizações, objetivando o compartilhamento de competências e benefícios entre as partes envolvidas. As empresas integrantes de uma aliança estratégica precisam explorar sua constituição de

forma sinérgica para que seja oportunizado um ambiente de aprendizado recíproco, observando-se questões como complementaridade e integração (Tavares, 2000).

Harrison et al (2001) argumentam que a complementaridade dos recursos é um fator crítico para a formação de alianças estratégicas efetivas.

O conceito de aliança, sugerido por Gulati e Zajac (2000), complementa e resume estas perspectivas. Segundo estes autores, as alianças configuram-se como arranjos entre empresas que envolvem o compartilhamento ou troca de recursos, podendo ser formadas por vários motivos e de várias formas e podendo ocorrer em um plano vertical (no decorrer da cadeia produtiva) ou horizontal (no mesmo elo da cadeia produtiva).

2.4.11 Alianças Ofensivas e Defensivas

Bruner et al (1998) estabelecem uma distinção entre alianças ofensivas e defensivas. Segundo os autores, organizações estabelecem alianças ofensivas quando objetivam enfocar a obtenção do acesso ou a criação de novos mercados, estabelecer novos padrões para o setor, precaver-se de novas situações de natureza política, e coibir o acesso ao seu mercado por parte de concorrentes.

Alianças defensivas concentram sua ação na proteção ou fortalecimento de suas posições no mercado, compartilhamento dos riscos financeiros envolvidos no desenvolvimento de tecnologia dispendiosa, ou no ganho de economias de escala. Bruner et al (1998) salientam que alianças estratégicas defensivas são muitas vezes viabilizadas pela combinação de processos e capacidades operacionais. Aqui pode estar envolvido o uso de instalações fabris e logísticas, visando a otimização de recursos e a conseqüente redução de custos operacionais.

3 METODOLOGIA

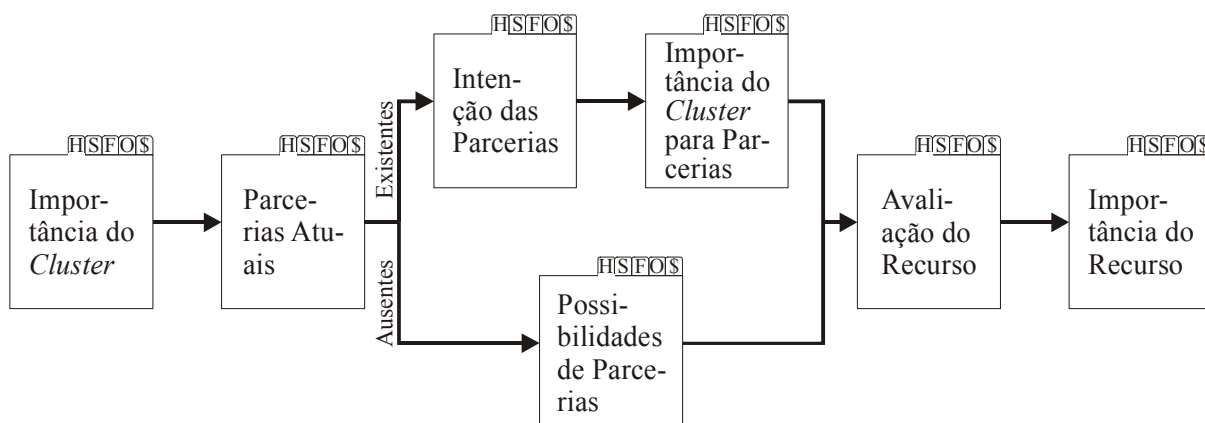
No capítulo precedente apresentou-se o referencial teórico-empírico necessário à contextualização deste estudo, reunindo elementos que exploram, esclarecem e sustentam as variáveis presentes no problema de pesquisa. O presente capítulo, apoiado neste referencial, ressalta os procedimentos metodológicos necessários para que se possibilite responder a este problema de pesquisa. Para isso, primeiramente ratifica-se e especifica-se o problema de pesquisa, o que é seguido pela delimitação da pesquisa. A especificação do problema de pesquisa envolve a construção de perguntas de pesquisa (básicas e secundárias) e a delimitação constitutiva e operacional das variáveis. A delimitação da pesquisa envolve o delineamento da mesma, a definição da população e da amostra, os procedimentos para coleta de dados e os métodos selecionados para a análise dos dados coletados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Primeiramente, ratifica-se o problema de pesquisa: **qual a relação entre o *cluster*, a formação de alianças e a vantagem competitiva tendo por base uma visão baseada em recursos?**

Deste problema de pesquisa, extrai-se algumas etapas, envolvendo a verificação do relacionamento entre: (i) o *cluster* e a construção da base de recursos; (ii) as alianças e a construção da base de recursos; (iii) a construção da base de recursos e o nível de vantagem competitiva das empresas amostradas; e (iv) o *cluster* e as alianças. A figura 16 especifica este processo. Vale ressaltar que, para compor a amostra do estudo, o fato das empresas estarem ou não aliadas a outras não é levado em consideração. Esta postura possibilita abranger empresas que mantém alianças e outras que agem de forma isolada. Além disso, a manutenção de alianças também pode ser caracteriza em certos níveis, desde sua inexistência até alianças fortes que configuram um ambiente interempresa que requer alto comprometimento de seus dirigentes. Prosseguindo, agrega-se que a mensuração da vantagem competitiva é

Figura 16 – Processo de Pesquisa



H: Recursos Humanos; S: Recursos Sociais; F: Recursos Físicos; O: Recursos Organizacionais; e
 \$: Recursos Financeiros

FONTE: O próprio autor

realizada de forma indireta, através de seus efeitos, ou seja, por meio dos indicadores de desempenho. Ressalta-se que estes dados de desempenho podem ser extraídos de empresas que mantêm posturas cooperativas distintas, o que clarifica e valida a possibilidade de investigar tal fenômeno. Para melhor explicitar esta mensuração indireta da vantagem competitiva, cabe salientar que a vantagem competitiva é percebida como uma qualidade diferencial que pode possibilitar à empresa a obtenção de uma performance posterior, a qual é captada pelos indicadores de desempenho.

Adicionalmente, não se pretende dicotomizar a variável vantagem competitiva, mas tratá-la de forma gradual. A inserção da interveniência da construção da base de recursos pretende tratar melhor a ligação entre as variáveis dependentes e a independente, uma vez que, a visão baseada em recursos (como ponto principal) e a teoria da dependência de recursos (de forma complementar) são selecionadas como pano de fundo de toda a discussão.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A partir do problema de pesquisa exposto, engendra-se a construção de algumas perguntas de pesquisa: uma básica e cinco secundárias. As perguntas de pesquisa desdobram o problema especificado e orientam o delineamento da pesquisa.

- Pergunta de pesquisa básica:
 - O *cluster* e as alianças de pequenas empresas nele inseridas possibilitam a construção de bases de recursos consistentes que promovam a sustentação de vantagem competitiva?
- Perguntas de pesquisa secundárias:
 - O *cluster* facilita o acesso a recursos para as pequenas empresas nele inseridas?
 - Pequenas empresas inseridas em *clusters* aliam-se entre si?
 - O estabelecimento de alianças possibilita a construção de bases de recursos consistentes?
 - Bases de recursos consistentes promovem a sustentação de vantagem competitiva?
 - O *cluster* auxilia o processo de estabelecimento de alianças entre pequenas empresas?

3.1.2 Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis

Assim como as perguntas de pesquisa derivam do problema de pesquisa, as variáveis derivam das perguntas de pesquisa (quadro 6). A seguir, são destacadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis selecionadas. Vale ressaltar que para cada variável exposta utilizam-se algumas sub-variáveis de maneira a possibilitar a investigação em um grau de profundidade conveniente aos propósitos da pesquisa.

Quadro 6 – Variáveis da pesquisa

Tipo	Descrição	Mensuração				
Independente	Influência do <i>Cluster</i>	Inexistente	Fraca	Regular	Forte	Muito Forte
Independente	Alianças	Inexistente	Fraca	Regular	Forte	Muito Forte
Interveniente	Construção da base de recursos	Muito Frágil	Frágil	Regular	Consistente	Muito Consistente
Dependente	Vantagem competitiva	Inexistente	Pequena	Média	Grande	Muito Grande

FONTE: O próprio autor.

3.1.2.1 Variável independente “*cluster*”

Definição constitutiva: Arranjo deliberado ou endógeno de empresas concentradas geograficamente e que apresentem interdependência horizontal, com empresas concorrentes, ou vertical, no decorrer da cadeia produtiva.

Definição operacional: O *cluster* apresenta-se como a configuração da dinâmica competitiva da cidade de Cianorte/PR. Refere-se a uma região que demonstra grande concentração de um determinado tipo de indústria. No caso de Cianorte/PR, município com 57.401 habitantes (IBGE, 2003), a região concentra uma grande quantidade de empresas voltadas à indústria de confecções, envolvendo cerca de 300 empresas (151 sindicalizadas) e cerca de 8.000 empregos (Prefeitura, 2003). Para verificar a influência que o *cluster* pode exercer sobre as empresas, utilizam-se questionários e entrevistas, incluindo uma instituição de apoio e empresários do setor.

3.1.2.2 Variável independente “alianças”

Definição constitutiva: Acordo de colaboração entre duas ou mais empresas para o alcance de metas combinadas que: (i) mantenha a independência de cada empresa; (ii) possibilite o compartilhamento de benefícios e o controle de tarefas especificadas; e (iii) contribua continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais (Yoshio e Rangan, 1996).

Definição operacional: Atividades de cooperação entre empresas concorrentes do *cluster* de confecções de Cianorte/PR, envolvendo itens como mão-de-obra, conhecimento, práticas organizacionais, máquinas, equipamentos e recursos financeiros. A mensuração do nível de alianças praticado pelas empresas selecionadas procede-se em duas etapas. A primeira etapa consiste em aplicação de questionários a uma amostra de empresas do *cluster* de confecções de Cianorte/PR a serem construídos com perguntas fechadas e, em parte, tendo por base uma escala *likert*. A segunda etapa envolve entrevistas semi-estruturadas a serem aplicadas a empresas específicas selecionadas, bem como a um órgão institucional de apoio.

3.1.2.3 Variável interveniente “construção da base de recursos”

Definição constitutiva: Processo de reunião, combinação e estabelecimento de uma plataforma de recursos que possibilite à organização a geração de capacidades diferenciais (Greene, Brush e Hart, 1997).

Definição operacional: A construção da base de recursos, para esta pesquisa, envolve a identificação de como os recursos humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros (Greene, Brush e Brown, 1997) são combinados de maneira a engendrar a situação competitiva da empresa. A mensuração da construção da base de recursos prevê a observação da situação atual da base de recursos de uma amostra de empresas, bem como da verificação da relação entre as alianças e a construção desta base de recursos. Para isso, da mesma forma que na variável anterior, em um primeiro momento utilizam-se questionários aplicados a uma amostra de empresas com perguntas fechadas e, em parte, tendo por base uma escala *Likert*, complementados por entrevistas semi-estruturadas aplicadas a empresas específicas selecionadas.

3.1.2.4 Variável dependente “vantagem competitiva”

Definição constitutiva: qualidade diferencial de uma empresa que proporcione obtenção de desempenho superior à concorrência por meio da criação de valor de seus produtos ou serviços a seus clientes a um nível excedente aos custos totais (Porter, 1985).

Definição operacional: A detecção ou não de vantagem competitiva, bem como de seu nível é observada indiretamente a partir de indicadores econômico-financeiros, sobretudo através da comparação de índices de rentabilidade, lucratividade e crescimento das indústrias de confecções de Cianorte/PR. Estes indicadores captam os efeitos da vantagem competitiva. Esta mensuração é realizada através de questionários e entrevistas. Os questionários, assim como nas demais variáveis baseiam-se em perguntas fechadas e, em parte, constituídos sob uma escala

likert, os quais serão dirigidos à amostra de empresas. A aplicação das entrevistas semi-estruturadas aprofunda os dados obtidos nos questionários, mas limita-se a uma amostra menor de empresas. Entretanto, as entrevistas para a mensuração do nível de vantagem competitiva, assim como para a primeira variável apresentada, estende-se a um órgão institucional de apoio da cidade.

3.1.3 Definições Constitutivas dos Termos Considerados Importantes no Contexto desta Pesquisa

Além das definições constitutivas das variáveis que compõem o presente estudo, cabem ainda algumas outras definições de ordem constitutiva que se referem a termos importantes no contexto desta pesquisa.

- **Alianças:** acordo de colaboração entre duas ou mais empresas para o alcance de metas combinadas (Yoshio e Rangan, 1996).
- **Capacidade:** reunião de um grupo de recursos envolvendo padrões complexos de coordenação entre pessoas e entre pessoas e recursos (Grant, 1991).
- **Cluster:** arranjo produtivo local que respeite três prerrogativas (Bedê, 2002): (i) proximidade física; (ii) forte relação com os agentes da localidade; e (iii) ter em comum a mesma dinâmica econômica.
- **Competência:** aprendizado coletivo, especialmente no que tange à coordenação de diversas habilidades de produção e à integração das múltiplas correntes de tecnologia (Prahalad e Hamel, 1990).
- **Construção da Base de Recursos:** processo de reunião, combinação e estabelecimento de uma plataforma de recursos que possibilite à organização a geração de capacidades diferenciais (Brush, Greene e Hart, 2002).
- **Porte Empresarial:** utiliza-se o critério adotado pelo SEBRAE (2003), o qual estabelece para as empresas de natureza industrial o limite de 19 funcionários para a microempresa (ME), 99 funcionários para a pequena

empresa (PE), 499 funcionários para a média empresa (MDE) e, acima de 499 funcionários, grande empresa (GE).

- **Recurso:** qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma determinada firma. Formalmente, recursos podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis ligados quase que permanentemente a uma empresa (Wernerfelt, 1984).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção, primeiramente delinea-se a pesquisa, define-se a população e a amostra onde os dados são coletados, especifica-se o tipo de coleta de dados que se utiliza e, por fim, apresentam-se as técnicas para que seja possível proceder a análise dos dados coletados.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

A pergunta de pesquisa básica, bem como as secundárias, contém algumas variáveis, as quais já foram definidas constitutiva e operacionalmente. Entretanto, a variabilidade dos fenômenos a serem captados pelas variáveis elencadas merece tratamento específico. Assim, as perguntas de pesquisa são construídas tendo em vista uma relação de associação entre as variáveis expostas. Isto significa dizer que “as variáveis podem mudar conjuntamente, mas as mudanças em uma não produzem necessariamente mudanças na outra” (Richardson, 1999). Nos termos desta pesquisa, a relação que se pretende investigar entre as variáveis ‘cluster’, ‘alianças’, ‘construção da base de recursos’ e ‘vantagem competitiva’ não pode ser investigada com um pressuposto de causalidade. As perguntas de pesquisa são construídas tendo em vista uma relação de associação, pois se parte do pressuposto de que outros quesitos, alheios à cooperação interfirma podem influenciar também a construção da base de recursos organizacional. Além disso, outras questões extrínsecas à construção da base de recursos podem também influenciar o nível de vantagem competitiva aferido pelas

organizações. Entretanto, este panorama em nada vem prejudicar o andamento e a justificativa da pesquisa, pois esta perspectiva (Gil, 1999) pode ser considerada como uma característica de teor geral dentro do estudo das ciências sociais, na qual esta pesquisa estabelece-se: ciências sociais aplicadas, mas especificamente no campo de administração.

Quanto ao nível da pesquisa, o estudo pode ser definido como descritivo. Segundo Gil (1999, p. 44), este tipo de pesquisa tem por objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Consoante a preocupação pragmática, pretende-se descrever a relação entre as variáveis destacadas e já delineadas constitutiva e operacionalmente. O presente estudo transcende uma abordagem exploratória, uma vez que o assunto já tem grande respaldo na literatura pertinente. Entretanto, não atinge características puramente explicativas, uma vez que a configuração da pesquisa não permite a explicitação de relações causais.

No que tange a manifestação dos fenômenos levados em conta para a realização da pesquisa pode-se defini-la como *ex-post-facto* ou não-experimental. Isto porque, segundo Kerlinger (1980), nesta modalidade de pesquisa, o pesquisador não consegue manter controle direto sobre as variáveis¹¹ ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente. Portanto, “são feitas inferências sobre a relação entre variáveis sem observação direta, a partir de variação concomitante entre as variáveis independentes e dependentes” (Gil, 1999, p. 69).

A pesquisa que se apresenta também pode ser caracterizada como um levantamento (*survey*) a priori e como um caso *a posteriori*. Este tratamento envolve primeiramente uma metodologia massificada que vem subsidiar a obtenção de dados predominantemente quantitativos. O método do caso vem complementar estes dados com uma abordagem mais voltada ao flanco qualitativo. Desta forma, pretende-se atenuar as desvantagens de cada método. O levantamento (*survey*) além de

¹¹ Especialmente no caso das variáveis independentes. Além disso, esta dificuldade de controle existe porque (i) as manifestações já ocorreram; ou (ii) as manifestações são intrinsecamente não manipuláveis.

proporcionar uma visão geral da dinâmica do *cluster*, possibilita a identificação de casos relevantes que oportunizem a aplicação de um método de investigação de cunho mais profundo (método do caso).

O levantamento (Gil, 1999) proporciona um conhecimento direto da realidade, com economia e rapidez, além de proporcionar uma quantificação passível de análise estatística. Por outro lado, o levantamento demonstra limitações. Dentre as principais destacam-se: (i) ênfase nos aspectos perspectivas, o que denota a percepção das pessoas acerca de si mesmas em um panorama subjetivo, podendo proporcionar distorção de dados; (ii) pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; e (iii) limitada apreensão do processo de mudança.

O estudo de caso, que se caracteriza pela maior profundidade (análise intensiva) de uma ou poucas organizações reais, apresenta a possibilidade de obtenção de um conhecimento mais amplo e detalhado que em outras abordagens (Bruyne et al, 1977; Gil, 1999), especialmente o levantamento. Por outro lado, alguns fatores podem caracterizar desvantagens do estudo de caso, tais como a flexibilidade metodológica requerida, a dificuldade de generalização e o tempo necessário para a realização da pesquisa (Gil, 1999).

O levantamento e o estudo de caso exigem tratamentos analíticos distintos. Enquanto o levantamento requer análises de cunho predominantemente quantitativo, o estudo de caso necessita de ferramentas de análise preponderantemente qualitativas. Como o estudo prevê a utilização destas duas abordagens, conclui-se que a pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa. De acordo com Richardson (1999, p. 70), o método quantitativo intenta “garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando [...] uma margem de segurança quanto às inferências”. Por outro lado, o método qualitativo busca “uma compreensão detalhada dos significados e características [...] em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (Richardson, 1999, p. 90). Concluindo a discussão quantitativa versus qualitativa, vale destacar o pensamento de Goode e Hatt (1973, p. 398) apud Richardson (1999, p. 79), os quais argumentam que

“a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos ‘qualitativos’ e ‘quantitativos’, ou entre ponto de vista ‘estatístico’ e ‘não estatístico’. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade”.

Portanto, ratificando e sintetizando o delineamento da presente pesquisa, a mesma apresenta as seguintes características:

- observa uma relação de associação entre as variáveis;
- é um estudo descritivo;
- é uma pesquisa *ex-post-facto* ou não-experimental;
- inicia-se como um levantamento (*survey*) *a priori* e como um estudo de caso, *a posteriori*;
- posiciona-se como uma pesquisa quali-quantitativa, qualitativa para o tratamento das entrevistas e quantitativa para o tratamento dos questionários.

3.2.2 População e Amostra

A população que circunscreve o objeto de estudo refere-se a todas as empresas industriais do vestuário da cidade de Cianorte/PR inscritas no Sindicato das Indústrias de Cianorte (2003). Desta fonte de informação, identificam-se 151 empresas de acordo com os dados de 2003. Destas empresas, grande parte (65,57%¹²) está envolvida com as atividades de confecção de jeans ou “modinha”. Os quadros 7 e 8 e a tabela 1 exploram melhor estes números em relação às categorias de atividades em forma absoluta (quadro 7) e percentual (quadro 8).

¹² Este percentual não confere com a soma das categorias jeans e “modinha” expostos no quadro 8 pelo fato de que algumas empresas pertencem às duas categorias. A diferença percentual reside exatamente nesta intersecção.

Tabela 1 - Número de empresas e percentual em relação às atividades

Atividades	Número de empresas	Percentual de empresas
Bordados	5	3,31%
Camisaria	14	9,27%
Malharia	3	1,99%
Infantil	6	3,97%
Jeans	68	45,03%
Lavanderia	5	3,31%
Modinha	34	22,52%
Outros	29	19,21%

O número total de empresas é de 151. A soma das empresas ultrapassa este número e a soma do percentual de empresas ultrapassa 100% pelo fato de que algumas empresas atuam em mais de uma atividade. Vide quadro X para maiores esclarecimentos.

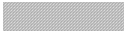
FONTE: Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte

A amostragem segue duas abordagens distintas. Para o levantamento (*survey*) procurou-se atingir o máximo de empresas possível. Para possibilitar tal procedimento, o envio de questionários via correio ou *e-mail* tornou-se necessário. Evidentemente, a monitoração das respostas foi uma atividade indispensável a este processo. Dessa forma, foi possível chegar a 30 empresas respondentes, ou seja, cerca de 20% da população. Para o estudo de caso, selecionou-se por conveniência e relevância 5

Quadro 7 - Número de empresas e suas áreas de atuação

	Bordados	Camisaria	Malharia	Infantil	Jeans	Lavanderia	Modinha	Outros
Bordados	4							
Camisaria		9						
Malharia			2					
Infantil				6				
Jeans		3	1		58			
Lavanderia						5		
Modinha	1	1			3		29	
Outros		1			3			25

Total de empresas: 151

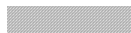
 Área de redundância

FONTE: Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte

Quadro 8 - Percentual de empresas em relação às áreas de atuação

	Bordados	Cami-saria	Malharia	Infantil	Jeans	Lavan-deria	Modinha	Outros
Bordados	2,65%							
Cami-saria	0,00%	5,96%						
Malharia	0,00%	0,00%	1,32%					
Infantil	0,00%	0,00%	0,00%	3,97%				
Jeans	0,00%	1,99%	0,66%	0,00%	38,41%			
Lavan-deria	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,31%		
Modinha	0,66%	0,66%	0,00%	0,00%	1,99%	0,00%	19,21%	
Outros	0,00%	0,66%	0,00%	0,00%	1,99%	0,00%	0,00%	16,56%

Total de empresas: 151

 Area de redundância

FONTE: Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte

empresas para possibilitar o aprofundamento dos dados obtidos na primeira etapa, buscando justificativas para os dados colhidos na primeira etapa.

3.2.3 Tipos e Coleta de Dados

Consoante ao delineamento da pesquisa já abordado, além dos dados secundários, utiliza-se duas técnicas de coleta de dados primários: o questionário e a entrevista semi-estruturada. Os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados” (Mattar, 2001, p. 48). Já os dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (Mattar, 2001, p. 48).

Utiliza-se como fonte de dados secundários, as listas das empresas industriais do ramo de vestuário de Cianorte, fornecida pelo Sindicato das Indústrias do Vestuário

de Cianorte (2003), as quais incluem os seguintes itens das empresas: razão social, nome fantasia, CNPJ, endereço, telefone e atividade principal¹³.

Em relação às fontes primárias de dados, a utilização do questionário é relacionada ao levantamento (*survey*) e a entrevista semi-estruturada ao estudo de caso.

Em se tratando do uso do questionário, utilizam-se perguntas fechadas para a sua elaboração. As perguntas fechadas possibilitam uma fácil codificação, diminui o tempo de aplicação, facilita o preenchimento e apresenta uma maior probabilidade de retorno de questionários devidamente preenchidos. Por outro lado, o fechamento das perguntas pode forçar uma determinada resposta que não necessariamente ajusta-se à opinião do entrevistado, o que, com a devida ponderação, justifica a utilização também de perguntas abertas, mesmo com a consciência da dificuldade de codificação e tempo (Richardson, 1999).

Quanto à utilização da entrevista, restringe-se a mesma a uma abordagem semi-estruturada. Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semi-estruturada, consoante a abordagem qualitativa,

“parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa”.

Ambas as técnicas foram direcionadas para os dirigentes das empresas pesquisadas, que na maioria dos casos, são os próprios donos das empresas. Para estabelecer os contatos, no que se refere aos questionários, primeiramente o instrumento de pesquisa foi enviado para todas as empresas sindicalizadas, o que resultou em um retorno baixo. Após aproximadamente 1 semana do envio da mala direta, iniciou-se os contatos telefônicos, os quais foram realizados exclusivamente

¹³ Os quadros 7 e 8 e a tabela 1 exploram as atividades principais da indústria de confecções/vestuário de Cianorte. Vide seção 3.2.2.

pelo pesquisador. Nestes contatos, os dirigentes das empresas foram procurados de maneira a esclarecer dúvidas sobre o trabalho e incentivá-los a responder o questionário. Entretanto, mesmo após estes contatos, o percentual de respostas ainda não se mostrava significativo, o que requereu uma abordagem *in loco*. Já para a realização das entrevistas, as mesmas foram realizadas por telefone ou previamente agendadas por telefone e realizadas *in loco*. Embora as entrevistas *in loco* tenham sido incentivadas, duas das cinco entrevistas infelizmente tiveram de ser realizadas por telefone.

Para responder de maneira fidedigna ao problema de pesquisa, faz-se necessário observar *a priori* as variáveis que o mesmo apresenta, para então ensejar a verificação das relações que podem fazer-se presentes entre elas. Portanto, para observar a relação entre o *cluster*, as alianças e a vantagem competitiva tendo por base uma visão baseada em recursos, necessita-se esclarecer os desdobramentos em que o conceito de recurso está circunscrito. Ratificando o que foi exposto da fundamentação teórica do presente estudo, utiliza-se uma taxonomia de recursos trazida por Greene, Brush e Brown (1997), a qual desdobra os recursos de uma empresa em recursos humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros. Os recursos humanos abrangem as pessoas que colaboram internamente à empresa. Os recursos sociais referem-se à rede de relacionamentos (*stakeholders*) que a empresa apresenta. Os recursos físicos envolvem os bens tangíveis utilizados pela empresa. Os recursos organizacionais envolvem o conhecimento gerencial, os sistemas de procedimentos e as técnicas de produção. Enfim, os recursos financeiros englobam os fundos utilizados pela empresa para financiar suas atividades.

Uma vez ratificado e esclarecido a tipologia de recursos empregada, tecem-se então algumas observações sobre como o instrumento de pesquisa é constituído. Neste ponto, ressalta-se que o raciocínio a ser exposto vem nortear tanto a elaboração do questionário como do roteiro de entrevista. A diferença entre os dois instrumentos encerra-se exatamente no teor semi-estruturado que a entrevista apresenta. Portanto, na entrevista, há a possibilidade de registrar justificativas para os pontos abordados no questionário, bem como de levantar questionamentos que extrapolem o roteiro, mas

que sejam considerados importantes para a pesquisa. O enredo dos instrumentos de pesquisa basicamente envolve três grupos de questões: (i) questões de ordem geral e demográfica; (ii) questões específicas sobre cada tipo de recurso; e (iii) questões vinculadas a desempenho.

O primeiro grupo de questões dispensa maiores esclarecimentos, sendo que a visualização do próprio instrumento em anexo basta-se. Em relação ao segundo grupo de questionamentos, o mesmo abrange vários passos, descritos detalhadamente a seguir. Primeiramente, solicita-se ao respondente se, em sua percepção, o *cluster* desempenha papel importante para o acesso a um determinado tipo de recurso. A seguir, questiona-se se a empresa trabalha em parceria para a reunião do recurso. Caso o entrevistado responda que trabalha em parceria, mesmo que em um nível baixo e informal, pergunta-se se o *cluster* auxilia este processo de estabelecimento de alianças entre empresas. A seguir, questiona-se sobre as intenções destas parcerias (aumentar, manter, diminuir, extinguir). Entretanto, se o entrevistado responder que não trabalha em parceria para a reunião de um determinado tipo de recurso, o entrevistado é questionado sobre as possibilidades de alianças para o recurso (se seria tarefa fácil, difícil, impossível). Na seqüência, pede-se ao entrevistado que avalie a situação do recurso em estudo em sua empresa. Encerrando, solicita-se um parecer sobre a importância do recurso para sua empresa. Este procedimento é repetido para cada tipo de recurso. O terceiro grupo de perguntas (questões vinculadas à desempenho) envolvem: (i) a evolução das receitas nos últimos três períodos; (ii) informações sobre *market-share*; e (iii) informações sobre a rentabilidade do negócio.

Portanto, a partir da estrutura organizativa apresentada possibilita-se a elaboração de cortes, os quais envolvem principalmente o primeiro grupo de perguntas, e a observação de possíveis relações entre as variáveis.

3.2.4 Análise dos Dados

Para a análise dos dados, utilizam-se técnicas estatísticas e análise de conteúdo. As técnicas estatísticas vêm tratar preponderantemente os dados obtidos

através dos questionários e a análise de conteúdo vem permear principalmente as entrevistas semi-estruturadas.

As técnicas estatísticas selecionadas para o presente estudo abarcam vários itens, como a utilização de médias, desvio-padrão, variância, correlação, e, em alguns casos, análise de variância e de regressão (simples e múltipla). Utiliza-se o *software estatístico Sphinx* como ferramenta de suporte aos cálculos.

A análise de conteúdo, definida por Richardson (1999, p. 223) como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”, é uma técnica de pesquisa que apresenta características metodológicas de objetividade, sistematização e inferência. Ainda sob a ótica de Richardson (1999), a objetividade refere-se à explicitação de regras e procedimentos de cada etapa da análise de conteúdo. Além disso, as categorias devem atender a requisitos de homogeneidade, exaustividade, exclusão e objetividade. Quanto à sistematização, esta se refere à inclusão/exclusão de conteúdo ou categorias de um discurso consoante a regras consistentes e sistemáticas. Por último, a inferência, a mesma trata da aceitação de uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

A opção por entrevistas semi-estruturadas permite a obtenção de dados alheios ao próprio instrumento de coleta. Isto pode favorecer a obtenção de dados mais detalhados, que somente são reconhecidos ao longo das entrevistas. Sua segue o mesmo formato dos questionários, entretanto, pelo seu próprio teor semi-estruturado, justificativas para os itens contidos nos questionários podem ser colhidas, além de outras questões que extrapolem o questionário. Esta postura vem trazer um flanco qualitativo que certamente pode auxiliar ou complementar os dados quantitativos coletados por meio dos questionários construídos com perguntas fechadas.

Em relação ao registro das entrevistas, vale tecer um importante esclarecimento: as mesmas não foram gravadas, o que ocasiona uma desvantagem e uma vantagem. A desvantagem é que se corre o risco de ocultar certas opiniões, simplesmente pela impossibilidade de anotar tudo o que se ouve ou de lembrar-se disto após as entrevistas. A vantagem é que há a possibilidade do entrevistado sentir-se mais à

vontade para tecer seus comentários. A gravação da voz é um registro, o que pode suscitar dúvidas no entrevistado sobre os usos da mesma. Entretanto, para amenizar a desvantagem, procurou-se anotar tudo o que foi possível no transcorrer da entrevista e, logo após a mesma, foi realizado um relatório que pudesse registrar tudo aquilo que se lembrasse de importante, mas que não pôde ser registrado durante seu percurso.

Desta forma, não se encontram no texto deste estudo transcrições literais das entrevistas, pois esta prática certamente não seria fidedigna ao que foi mencionado durante as mesmas. Por outro lado, procurou-se trabalhar com idéias expostas pelos entrevistados.

Portanto, para proceder às interpretações das entrevistas, procurou-se extrair dos registros das mesmas, as principais idéias sobre algumas categorias, as quais abrangem os pontos principais contidos no questionário, mas também de outros pontos que surgiram durante a execução das entrevistas. Estas categorias abarcam depoimentos que podem ser favoráveis ou não, ténues ou profundos, e que contribuem para que se construa uma interpretação que absorva contribuições quanti e qualitativas, quantitativas em relação aos dados contidos nos questionários, e qualitativos no que tange às entrevistas.

A codificação envolve o seguinte padrão: ee1qa1 ou ea1q01. A primeira letra (e) refere-se à palavra entrevista. A segunda letra (e ou a) refere-se à origem, se de uma empresa ou assessoria. O algarismo numérico que se segue concerne ao número de ordem da entrevista. O próximo caracter faz menção à palavra **q**uesito. Os dois últimos termos referem-se ao número do quesito, os quais podem ser compostos por dois algarismos numéricos ou uma letra e um número. Na entrevista no órgão assessor, utilizam-se dois algarismos numéricos. Nas entrevistas das empresas, utilizam-se uma letra e um número, sendo que letra ‘a’ refere-se aos recursos humanos, a letra ‘b’ aos recursos sociais, a letra ‘c’ aos recursos físicos, a letra ‘d’ aos recursos organizacionais, a letra ‘e’ aos recursos financeiros e a letra ‘f’ a aspectos gerais. Quando alguma informação não for oriunda exatamente de um quesito, dada a natureza semi-estruturada da entrevista, substituir-se-ão os dois últimos termos pelas letras xx, ex.: ee2qxx.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados empíricos colhidos na pesquisa de campo consoante à metodologia exposta no capítulo anterior. Retificando, utilizam-se questionários com perguntas fechadas dirigidos a uma amostra de empresas, a qual representa 20% da população, que é composta por todas as empresas do setor industrial de confecções cadastradas no Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte (2003). Além disso, utilizam-se também entrevistas, as quais vêm subsidiar uma análise de conteúdo. Posteriormente à apresentação dos dados encaixam-se as análises e interpretações pertinentes que vêm suscitar as conclusões do capítulo subsequente. Por haver muitas tabelas referentes a este capítulo, as mesmas foram colocadas como anexo. No decorrer das seções, as indicações sobre as localizações das mesmas são apresentadas.

4.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS

O estudo que se apresenta repousa suas observações sobre o *cluster* de confecções de Cianorte, cidade que é conhecida como a “A Capital do Vestuário”, referência esta que se justifica por representar um grande pólo atacadista de confecções do sul do país. A produção deste arranjo industrial envolve a confecção de jeans, modinha, camisaria, malhas, lingerie, moda social masculina e feminina, moda infantil e infanto-juvenil, linha bebê e praia etc., envolvendo cerca de 8.000 empregos em lojas espalhadas em 5 shoppings atacadistas e no centro da cidade (Prefeitura, 2003). A região atrai consumidores e revendedores de vários estados com frequência, o que demonstra representatividade e importância econômica do *cluster*. A cidade de Cianorte cedia em meados de todos os anos a maior feira do vestuário do sul do país, a Expovest, a qual é realizada no parque de exposições da cidade. Nesse período a cidade recebe cerca de 5.500 visitantes por mês (Prefeitura, 2003).

Especificamente, uma justificativa acerca da pertinência da escolha do município de Cianorte para o presente estudo reside no trabalho de Bedê (2002), o

qual traz alguns indicativos sobre a identificação de *clusters* no Brasil. Por meio do quociente de localização (QL), as regiões onde a concentração de certa indústria é elevada são evidenciadas. O QL é calculado da seguinte forma: (i) primeiramente divide-se o número de estabelecimentos do setor sob análise pelo número de estabelecimentos industriais do município, encontrando a participação relativa da indústria no município; (ii) posteriormente, divide-se o total de estabelecimentos do setor em estudo no país pelo número de estabelecimentos industriais no país, encontrando a participação relativa do setor no país; (iii) por fim, divide-se o primeiro resultado pelo segundo. Desta forma, caso o quociente de localização seja maior do que 1, a concentração do setor no município é maior do que a média nacional. Quando este número é expressivo, pode-se dizer que o município abarca um *cluster* do setor em estudo. No caso de Cianorte, em relação à confecção de outras peças do vestuário¹⁴, o município ocupa a terceira posição nacional, apresentando um QL de 6,6. Em termos nacionais, 8,86% dos estabelecimentos industriais são da área de confecções¹⁵, já em Cianorte este percentual sobe para 58,5%, o que claramente caracteriza o município como um *cluster*.

Retomando o que já foi exposto no capítulo anterior, foram utilizadas duas abordagens para constituir o flanco empírico do estudo que se apresenta. Primeiramente, por meio de um *survey*, buscou-se atingir aleatoriamente empresas da indústria de confecções da cidade de Cianorte – PR. Após esta etapa, o objetivo passou a ser isolar algumas empresas específicas que pudessem trazer um maior grau de aprofundamento aos dados coletados na primeira etapa. Esta segunda fase foi concluída utilizando-se preponderantemente a técnica da entrevista em teor semi-estruturado.

¹⁴ Também há no estudo de Bedê (2002), outras categorias que envolvem vestuário: confecções de peças interiores do vestuário; fabricação de acessórios do vestuário; fabricação de outros artigos do vestuário produzidos por malharias (tricotagens); e confecção de roupas profissionais.

¹⁵ Excetuando-se categorias expostas na nota anterior.

4.1.1 Dados Gerais

Para esta seção, o anexo 1 pode ser consultado, o qual contém as tabelas de número 3 a 13. As tabelas foram colocadas em anexo para não extrair a fluidez do texto. O mesmo procedimento é adotado para as seções subsequentes.

A amostra do estudo caracteriza-se em grande parte por microempresas, que conforme padrão do Sebrae pode abrigar até 19 funcionários. Conforme tabela 3, 76,7% das empresas enquadram-se como microempresa e apenas 23,3% como pequenas empresas. Nenhuma empresa selecionada pôde ser classificada como média ou grande empresa.

O ano de fundação também foi um item investigado e, em grande parte, as empresas são bastante recentes. Consoante à tabela 4, 86,7% das empresas amostradas foram fundadas de 1990 em diante.

Um aspecto importante refere-se ao processo de subcontratação entre as empresas. As tabelas 5 e 6 ilustram este processo. Conforme a tabela 5, 46,6% das empresas incluídas na amostra admitem pelo menos em algumas vezes produzirem para outras empresas do segmento. Por outro lado, 83,3% das empresas do estudo terceirizam ao menos ocasionalmente parte da produção. 53,3% das empresas não produzem para outras empresas e apenas 13,3% não terceirizam parte da produção.

Outro dado relevante refere-se à propriedade de lojas, 56,7% das empresas contatadas possuem lojas próprias, além da indústria, sendo que estas lojas concentram-se em shoppings atacadistas na cidade de Cianorte (ver tabelas 7, 8 e 9). Entretanto, 35,3% das empresas que possuem lojas próprias também têm lojas em outras cidades, inclusive algumas em outros estados¹⁶.

Ainda se referindo às lojas, é mister evidenciar que clientes de todas as regiões do Brasil visitam as mesmas, sendo que, de acordo com as empresas amostradas, as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste têm mais peso. Entretanto, 41,2% das empresas

¹⁶ Especificamente, 11,8% das empresas contatadas que possuem lojas disseram ter lojas em outros estados.

do estudo dizem receber clientes da região nordeste, sendo que o percentual exposto também vale para a região norte¹⁷.

Passando para o formato de vendas das empresas, a maior parte refere-se a vendas no atacado. Apenas 20% das empresas comercializam seus produtos no varejo. Outro aspecto que merece ressaltar concerne ao fato de que grande parte das empresas também utiliza representantes de vendas. Estes representantes visitam lojas de varejo que distribuem os produtos para o consumidor final. Como mostra a tabela 12, 66,7% dos respondentes possuem representantes de vendas, sendo que a maior parte das empresas atingem outros estados (60%, ver tabela 13).

Por fim, adiciona-se que nenhuma das empresas amostradas vem trabalhando com exportações.

4.1.2 Dados Envolvendo Recursos

Para esta seção, o anexo 2 pode ser consultado, o qual apresenta as tabelas de número 14 a 20.

Um questionamento que a concentração setorial e geográfica de empresas pode suscitar reside na influência deste arranjo empresarial sobre o acesso a alguns tipos de recursos. Seguindo o raciocínio calcado na taxonomia de recursos de Greene, Brush e Brown (1997), apresentam-se alguns dados inerentes, portanto, aos recursos humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros.

O formato da apresentação de dados segue o mesmo raciocínio que norteou a elaboração dos elementos principais do questionário e do roteiro de entrevista. Para a tabulação dos dados, foram utilizadas na grande maioria das questões escalas de 1 a 5, sendo que quanto menor o valor, maior a frequência ou melhor a situação do fenômeno estudado. Inicia-se com a verificação da influência que o empresário percebe receber do *cluster* em relação ao acesso aos recursos da empresa. A escala utilizada para tabular os dados varia de 1 (sim, facilita muito) a 5 (além de não

¹⁷ Nas entrevistas, apenas o estado de Rondônia foi citado em relação à região norte.

facilitar, atrapalha muito). Em seguida, observa-se se há, e em que grau, parcerias entre empresas em relação a cada recurso. Para este item, a escala varia de 1 (sempre) a 5 (nunca). Para os entrevistados que atestarem perfazer parcerias, solicita-se a informação sobre a intenção das mesmas, sendo que a escala começa em 1 (aumentá-las significativamente) a 5 (extingüí-las). Para aqueles que perfazerem parcerias, verifica-se se o *cluster* as influenciam, variando de 1 (sim, facilita muito) a 5 (além de não facilitar, atrapalha muito). Para os respondentes que disserem não estabelecer parcerias em relação a um determinado recurso, verifica-se se existiria possibilidade de realizá-las, e com qual grau de dificuldade, variando de 1 (sim, facilmente) a 5 (não, seria impossível). Na seqüência, solicita-se do entrevistado uma avaliação de cada recurso (envolvendo 5 opções de excelente a péssima) e, por fim, um julgamento acerca da importância de cada recurso para manter ou tornar a empresa competitiva, oscilando de 1 (muito importante) a 5 (não é importante). Estas escalas são utilizadas para a elaboração de distribuições de freqüência e para o cálculo de médias, desvios-padrão, correlações e regressões.

Alguns dados colhidos nas entrevistas não repousam exatamente em um ou outro recurso. Desta forma, no quadro 9 foram agrupadas todas as informações que extrapolem os limites de um único recurso ou que se refiram a questões de ordem mais generalizada.

Consoante à entrevista ea1, o Sebrae vem buscando identificar as principais atividades vocacionais de cada região, de maneira a promover encontros entre os empresários com o intuito de promover ações conjuntas que tragam retorno em teor coletivo (ea1q01; ea1q02). Entretanto, de acordo com o discurso da entrevista ee2, o empresário percebe que o *cluster* influencia positivamente os negócios da empresa, mas que esta influência ocorre pelas próprias características do arranjo industrial, e não por meio de parcerias entre os empresários do setor (ee2qf1).

Em relação aos atuais esforços cooperativos que os empresários do setor vêm perfazendo, podem-se citar (ea1q02; ea1q04; ea1q05): (i) reuniões periódicas quinzenais entre os empresários do setor, os quais expõem seus problemas para o delineamento de soluções; (ii) organização de caravanas técnicas; (ii) eventuais

treinamentos; (iii) utilização de espaço físico conjunto¹⁸. O intercâmbio de informações entre empresários do setor também pôde ser observado na entrevista ee2, na qual o empresário afirma nunca ter negado informação a outros empresários do setor. Ademais, o empresário revela que já foi tanto fornecedor como receptor de informações inerentes ao negócio de confecção. Percebe-se pouca preocupação com este tipo de conduta por parte do empresário. Por outro lado, várias palavras que não contribuem para a efetividade das alianças entre empresas do setor puderam ser colhidas nas entrevistas. Dentre estes termos, podem-se citar: falta de confiança; falta de esclarecimento; visão imediatista; falta de amadurecimento; falta de interesse; conformismo; “medo do novo”; falta de participação etc. Enfim, embora existam alguns esforços cooperativos incipientes, várias barreiras mostram-se presentes.

Portanto, em relação às parcerias, percebe-se que esta é uma idéia presente em vários depoimentos. Entretanto, esta questão apresenta-se muito mais em relação a possibilidades, do que em relação a ações já realizadas. Alguns empresários do setor entendem que a idéia de cooperação pode vir a ser bem sucedida, mas que muitas barreiras podem dificultar a exploração deste conceito na prática das organizações da indústria de confecções da cidade.

Entretanto, torna-se importante elucidar o que vem a ser parceria em termos teóricos e o que vem a ser parceria para os empresários. Consoante a alguns depoimentos, percebe-se que o conceito de parceria para os empresários envolve questões de ordem altamente formal e, principalmente, envolvendo itens físicos. Isto porque quando alguns empresários são perguntados sobre a existência ou não de alianças sobre determinados recursos, os mesmos acabam dizendo que as mesmas não existem, mas quando se ouve a justificativa, percebe-se a ocorrência de algumas práticas do cotidiano da empresa que envolvem trocas de informação entre empresários do setor, o que não deixa de ser uma parceria, suscitando o conceito de cooptação. Portanto, grande parte do esforço cooperativo situa-se em uma esfera altamente informal, embora alguns esforços sejam presentes de maneira a potencializar

¹⁸ Especificamente, a utilização de espaços físicos conjunto refere-se a uma concessão do governo federal por meio de comodato dos antigos barracões do IBC (Instituto Brasileiro do Café).

estas questões. O núcleo de confecções do Sebrae prega o conceito de parceria, entretanto, o mesmo abrange apenas dezessete empresários do setor, o que significa um número muito pequeno de organizações face ao grande número de empresas do município.

Uma idéia que parece permear a mente de vários empresários envolve o estabelecimento de parcerias para a compra de matéria-prima. Entretanto, a própria formação atual do núcleo de confecções do Sebrae não colabora efetivamente para que esta possibilidade torne-se uma prática. Isto porque a heterogeneidade das empresas é um fator presente no núcleo. Por outro lado, há uma intenção de expandir o núcleo para que seja possível a criação de subnúcleos específicos. Explicando, a heterogeneidade não colabora muito porque as necessidades de matérias-primas são muito distintas. Uma especulação que se pode promover disto é que pode haver uma falta de confiança entre os empresários do setor, o que faz com que apenas empresas de focos diferenciados sejam capazes de assumir compromissos cooperativos. Isto porque, desta forma, as empresas não são exatamente concorrentes, ou seja, não disputam exatamente o mesmo mercado, apenas são incluídas sob a égide do setor de confecções de Cianorte.

O empresário codificado na entrevista ee1 considera que há grande carência de uma visão cooperativista por parte dos empresários do setor de confecções de Cianorte. Para ilustrar este fato, o entrevistado revelou que houve possibilidade de se efetuar uma compra coletiva de determinada matéria-prima. O item seria útil para vários empresários, entretanto, para que se pudesse efetivar a compra diretamente do fornecedor (oriundo da China), seria necessário comprar um volume relativo a um contêiner. Esta quantidade seria demasiadamente grande para que se pudessem fazer compras de forma isolada, entretanto, caso houvesse uma parceria entre algumas empresas, a quantidade seria perfeitamente absorvida. Esta possibilidade de ação conjunta traria retornos financeiros significativos para todos os consorciados. Entretanto, um problema ocorreu: o fornecedor não desdobraria a nota fiscal para cada um dos parceiros, ou seja, a nota fiscal somente poderia ser emitida para apenas um comprador. Neste momento, as confabulações estreitaram-se sobre a decisão de quem

arcaria com o ônus fiscal da compra. O entrevistado salienta que este problema poderia ser resolvido da seguinte forma: (i) um dos parceiros faria a compra; e (ii) este venderia frações do pedido para os interessados participantes. Percebe-se que este procedimento geraria mais imposto, pois o mesmo item estaria sendo vendido duas vezes. Entretanto, revela o entrevistado, os ganhos oriundos da compra em grande escala sobreporiam significativamente as despesas fiscais. Entretanto, não se conseguiu chegar a um consenso a tempo, o que ocasionou a perda da oportunidade.

Um pressuposto apresentado em trabalho anterior (Maia, 1994) diz que os empresários do setor chegam a emprestar desde maquinário até matéria-prima uns aos outros. Questionado sobre este tipo de prática, o entrevistado afirma que tal procedimento apenas pode ocorrer quando se utiliza uma outra empresa para terceirizar parte da produção (processo de subcontratação). Este aspecto traz duas observações. A primeira refere-se ao fato de algumas empresas do setor apenas trabalharem como facção, ou seja, prestam serviço para outras empresas. Isto, portanto, não configuraria exatamente uma parceria entre concorrentes, uma vez que a empresa contratada não disputa o mesmo mercado com a contratante. Por outro lado, há um segundo aspecto a ser delineado: algumas empresas ora são contratadas e ora são contratantes. Isto depende da demanda do mercado e da capacidade de produção. Neste caso, poder-se-ia dizer que há uma certa parceria entre empresas concorrentes, que, apesar de no momento da contratação não exatamente apresentar-se como concorrente, pode exercer tal papel em outro momento, ou até mesmo no mesmo momento com outros produtos que fabrique.

O próprio conceito de parceria parece não estar bem delineado para o entrevistado (ee2), o que pode ser deduzido por ele não se dizer parceiro em um primeiro momento, e em um segundo momento, apresentar depoimentos que atestassem atividades cooperativas com empresas da mesma indústria de Cianorte. O que se percebe é que o tipo de parceria parece ser altamente informal e breve, e apenas presente em relação a alguns aspectos. Para ilustrar isto, o empresário revela que nunca negou informação a empresários do setor ou a pessoas que quisessem adentrar o setor. Este comportamento mostra que o empresário, mesmo que em um nível

inconsciente, agiu de forma cooperativa com empresas concorrentes ou com potenciais empresas concorrentes. Estas nuances puderam ser extraídas no decorrer da entrevista, pois o empresário não chegou a considerar este tipo de ação como uma parceria. Ademais, o empresário acrescenta que este tipo de postura ocorreu com sua empresa de duas formas: como requisitante e como fornecedora de informações. A empresa enquadrou-se como requisitante principalmente nos períodos iniciais de operação, onde muitas dúvidas pairavam na empresa. Entretanto, este tipo de necessidade foi altamente atenuado, segundo o entrevistado, pelo fato de um dos fundadores ter trabalhado por muitos anos em uma outra empresa de maior porte do setor. Isto ocorre porque o funcionário carrega consigo todo o conhecimento armazenado durante suas atividades na outra empresa, conhecimento este que foi imediatamente repassado para a empresa que fundara. A empresa também funcionou como fornecedora de informações em alguns casos, e neste ponto, o empresário frisa que nunca sonegou informação de ninguém que a procurasse, demonstrando pouca preocupação com tal fato.

Passando para as intenções das parcerias, consoante à entrevista ea1, pretende-se aumentar o número de empresas participantes do núcleo de confecção de maneira a promover subgrupos mais específicos. Entretanto, para isto faz-se necessário um trabalho de conscientização dos empresários que promova a transição do conceito de concorrente para o conceito de parceiro (ea1q02; ea1q04). Por outro lado, percebe-se em uma entrevista que o empresário apenas inclinar-se-ia para iniciativas cooperativas caso fosse realmente necessário, chegando a afirmar que gostaria de mitigar alguns contatos com outros empresários do setor. Dentre os fatores que vêm justificar esta postura destaca-se o medo da falta de controle (ee2qf3).

Consoante à entrevista ea1, mediante o projeto Empreender, procura-se detectar as principais indústrias¹⁹ de cada região de maneira a oportunizar a aproximação dos empresários (ea1q04). Esta possibilidade também é reconhecida na entrevista ee2 (ee2qf4).

¹⁹ Setor da economia.

Passando para as possibilidades de alianças entre empresas do setor de confecções de Cianorte, ressaltam-se dois desafios: o desenvolvimento de um sistema de compras conjunto e exportação (ea1q04; ea1q06). Todavia, dentre as barreiras que já foram expostas anteriormente, ganham peso (ea1q04): (i) a falta de confiança entre os empresários; (ii) característica de complementaridade entre as empresas participantes do núcleo, as quais utilizam matérias-primas distintas que dificultam a compra conjunta; e (iii) o desdobramento de notas fiscais para cada um dos possíveis consorciados. Mediante estas possibilidades e barreiras, a maior parte do discurso da assessoria e dos empresários compreende mais objetivos do que ações realizadas.

A seguir, desdobra-se a apresentação de dados referente a cada tipo de recurso abrangido pela taxonomia de Greene, Brush e Brown (1997).

4.1.2.1 Recursos humanos

Em relação aos recursos humanos, 86,7% das empresas contatadas afirmam que o *cluster* facilita este acesso (tabela 14), totalizando uma média de 1,9 e um desvio-padrão de 0,9²⁰. Uma vez que a média 1,9 situa-se entre “sim, facilita muito” e “sim, facilita um pouco”, clarifica-se, portanto, a influência que o *cluster* perfaz sobre o acesso a este tipo de recurso, embora o coeficiente de variação calculado a partir destes valores situa-se na casa dos 47%²¹. Nas entrevistas realizadas, percebe-se que este acesso é facilitado principalmente pela maior oferta de mão-de-obra especializada no município que um arranjo industrial acaba promovendo.

Entretanto, no que tange às parcerias para reunião de recursos humanos, o percentual é expressivamente menor, perfazendo apenas 20% das empresas. A média cai para 4,5, entre “quase nunca” e “nunca”. Além disso, o desvio-padrão é menor (1,0), o que corresponde a um coeficiente de variação de 0,22. A maior parte dos

²⁰ Ver seção 4.1.2 para detalhes sobre as escalas utilizadas.

²¹ O coeficiente de variação (CV) é calculado a partir da divisão do desvio-padrão pela média. Sendo assim, o CV é igual ao percentual que o desvio-padrão representa perante a média, perfazendo uma medida de dispersão que pode ser comparada, mesmo com valores calculados a partir de escalas diferentes.

respondentes explicam que nunca foi possível contatar outros empresários do setor para tentar obter informações que os auxiliassem a sanear a demanda por profissionais de suas empresas. Esta idéia é apresentada com frequência 4 nas entrevistas.

Na seqüência, as empresas amostradas que afirmaram fazer parcerias em recursos humanos são questionadas sobre a intenção desta cooperação. Destas empresas, apenas 33,4% pretendem aumentar este tipo de parceria, sendo que 49,9% intenta apenas manter. A média e o desvio-padrão fecham em 2,4 e 0,8 respectivamente. Esta média situa-se entre “aumentá-las moderadamente” e “mantê-las”. Entretanto, estes valores devem ser observados com cuidado, uma vez que os mesmos foram calculados com respostas de apenas 6 empresas. Um entrevistado justifica esta postura revelando que, ocasionalmente, algumas informações neste sentido são trocadas por alguns empresários do setor (ee1qa2). Por outro lado, nenhum dado foi colhido no sentido de tentar diminuir ou extinguir este tipo de atividade.

Destas empresas que se pronunciam parcerias em algum sentido no que tange aos recursos humanos, investiga-se a influência que o *cluster* exerce sobre estas alianças. Embora o percentual de empresas aliadas em relação a este tipo de recurso seja pequeno, 83,3% das mesmas assinalam que o *cluster* facilita a formação de alianças deste tipo²², com uma média de 1,7 (entre ‘sim, facilita muito’ e ‘sim, facilita um pouco’).

Prosseguindo, averiguam-se as possibilidades de parcerias para as empresas que não se aliam em relação aos recursos humanos. Destas empresas, 83,3% afirmam que, caso as mesmas entendessem ser necessário realizar este tipo de atividade, as alianças seriam possíveis de serem realizadas, embora graus de dificuldade diferentes tenham sido apresentados (desvio-padrão de 1,3 e coeficiente de variação de 46%). Apenas 16,7% acreditam ser fácil perfazer alianças neste sentido. Já 49,9% entendem haver dificuldades para a realização de tal tarefa. 16,7% afirmam ser muito improvável a realização das mesmas. E, por fim, 12,5% acreditam ser impossível aliar-se a outros

²² A mesma ponderação apresentada no parágrafo anterior vale para estes valores.

empresários para buscar recursos humanos para suas respectivas empresas. A média fecha em 2,8, entre as categorias “sim, mas com algumas dificuldades” e “sim, mas com muitas dificuldades”. A falta de confiança nos outros empresários é mostrada com frequência 2 nas entrevistas. Além disso, a concorrência também é outro fator citado nas mesmas.

Passando para a avaliação dos recursos humanos, 66,7% dos respondentes afirmam que seus quadros funcionais podem ser considerados bons (56,7%) ou excelentes (10%). Por outro lado, 33,3% ponderam como regular a situação dos recursos humanos da empresa. A média fecha em 2,2, próxima da categoria “boa”, e o desvio-padrão em 0,6. Nas entrevistas, percebe-se como protagonista um sentimento de suficiência, e não de excelência, demonstrando que melhorias no nível do quadro funcional poderia ser interessante para os resultados empresariais (frequência 3).

Encerrando a apresentação de dados sobre os recursos humanos, é unânime a percepção de importância dos recursos humanos para que a empresa consiga manter-se ou tornar-se competitiva. 70% das empresas inseridas na amostra classificam o recurso como muito importante e 30% como, simplesmente, importante. A média reflete claramente esta observação, sendo aferida em 1,3, com desvio-padrão de 0,5. Alguns dos entrevistados justificam esta idéia dizendo que o produto final comercializado pela empresa acaba sendo reflexo direto do quadro funcional (frequência 3), embora outros ponderem esta idéia demonstrando a simbiose necessária deste aspecto com o qualidade dos equipamentos que se utilize (frequência 2).

4.1.2.2 Recursos sociais

Como no recurso anterior, 86,7% das empresas amostradas confirmam que o *cluster* exerce uma influência positiva no acesso aos recursos sociais (ver tabela 14), sendo que a média situou-se em 1,8. Por muitas empresas do setor estarem situadas no município, torna-se mais fácil para os empresários formarem redes de relacionamentos consistentes e que auxiliem os negócios, afirmação que pode ser observada no quadro 11 com frequência 3.

Diferentemente do recurso exposto anteriormente, os recursos sociais apresentam um nível de parceria maior, sendo que, de acordo com os dados coletados na pesquisa de campo, 60% das empresas admitem se aliar no sentido de expandirem e/ou melhorarem suas redes de relacionamentos, com média de 3,5 (entre ‘muitas vezes’ e ‘poucas vezes’). 23,3% das empresas revelam um nível elevado deste tipo de aliança, 36,7% um nível baixo e, também 36,7%, não pronunciam-se como parceiras em relação aos recursos sociais.

Das empresas que se dizem parceiras em algum grau em relação aos recursos sociais, 61,1% expõem a intenção de aumentar este tipo de postura, sendo que 38,9% desejam apenas manter. A média encontra-se em 2,1, próxima à categoria “aumentá-las moderadamente”. Não foi colhido nenhum dado referente à intenção de diminuir ou extinguir este tipo de contato. A grande maioria destas empresas (94,4%) afirma que o *cluster* influencia positivamente a formação de parcerias entre empresas neste recurso, com média de 1,6. Consoante às entrevistas, o *cluster* pode facilitar a sinergia entre os empresários (frequência 3) (ver quadro 11).

Embora 40% das empresas pertencentes à amostra do presente estudo não terem se pronunciado parceiras no que tange aos recursos sociais, 66,7% das mesmas afirmam ser possível estabelecer este tipo de contato, embora reconheçam haver certas dificuldades associadas. A média torna claro esta questão, fechando em 2,4, entre “sim, mas com algumas dificuldades” e “sim, mas com muitas dificuldades”. De acordo com as entrevistas, as principais barreiras associadas a este processo encerram-se sobre a falta de confiança e a concorrência.

No que concerne à avaliação dos recursos sociais, a média encerra-se em 2,1, um pouco superior ao recurso anterior. 73,3% dos amostrados classificam como excelente ou boa a situação dos mesmos. Apenas 20% consideram regular a situação dos recursos sociais da empresa. Consoante às entrevistas, os empresários consideram que a rede de relacionamento que possuem é suficiente, mas que poderia melhorar (frequência 4). Um empresário considera excelente seus recursos sociais, mas este revela uma postura diferenciada dos demais, participando de tudo que está a seu alcance para melhorá-la e, conseqüentemente, desenvolver seus negócios (ee1qb6).

Os recursos sociais são classificados pelos entrevistados como fundamentais aos negócios, de forma a mantê-los ou torná-los competitivos. De acordo com os dados tabulados, 96,7% dos respondentes afirmam ser muito importante ou importante os recursos sociais para desempenhar tal propósito. O auxílio aos negócios (frequência 2) e a influência na competitividade (frequência 3) da empresa são fatores citados nas entrevistas.

4.1.2.3 Recursos físicos

Passando para os recursos físicos, consoante à tabela 14, 90% das empresas constantes no estudo revelam que o *cluster* auxilia o acesso a este tipo de recurso (média de 1,4). Nas entrevistas, obtém-se a informação de que a prospecção de melhores fornecedores de matérias-primas e equipamentos é viabilizada pela alta concentração de indústrias de confecções da cidade de Cianorte, sendo que boa parte destes fornecedores visita as empresas. É importante destacar que as empresas que embasam este trabalho são de micro ou de pequeno porte. Entretanto, a representatividade coletiva das empresas é grande, o que viabiliza este tipo de facilitação.

Em relação às parcerias de recursos físicos, 33,3% das empresas amostradas admitem formá-las. Entretanto, a frequência das mesmas é baixa (média de 4,4), sendo que 16,7% dizem apenas ‘poucas vezes’ formarem parceiras deste tipo e 13,3% ‘quase nunca’. 66,7% revelam nunca trabalharem cooperativamente no que tange a recursos físicos. Em uma entrevista, o empresário expõe que as parcerias que envolvem recursos físicos ocorrem mais frequentemente quando por trás disso existe um regime sub-contratação. Desta forma, percebe-se que a empresa contratada não pode ser denominada uma concorrente direta, embora este quadro possa mudar de acordo com a demanda do mercado.

Das empresas que de alguma forma se pronunciam parceiras em relação aos recursos físicos (n=10), 40% pretendem aumentar este tipo de atividade e 50% desejam apenas manter os laços cooperativistas. 10% (apenas 1 empresa) revela a

intenção de extinguir parcerias que envolvam recursos físicos. Nas entrevistas, os depoimentos contrastam-se entre si, destacando-se intenções a favor e contra.

Embora a frequência de ações cooperativas envolvendo recursos físicos não seja elevada, 90% das empresas que operam ao menos ocasionalmente desta forma afirmam que o *cluster* auxilia este processo (média de 1,8). De acordo com uma entrevista (ee2), este tipo de procedimento seria dificultado caso a empresa estivesse instalada em uma região onde não houvesse uma grande concentração de indústrias do setor de confecções.

Também se faz mister ressaltar que, das empresas que não operam cooperativamente para a reunião de recursos físicos, 85% admitem per possível trabalhar de tal forma caso haja necessidade e interesse. 25% entendem ser um procedimento fácil, 35% acreditam haver algumas dificuldades inerentes e 25% reconhecem haver muitas dificuldades envolvidas neste processo. 10% das empresas que não operam em parceria em recursos físicos entendem ser impossível ou quase impossível a adoção de tal postura. Novamente a falta de confiança aparece nas entrevistas (frequência 2).

Na avaliação dos recursos físicos, 66,7% das empresas amostradas os situam como bons ou excelentes. 10% das empresas acreditam ser apenas regular a situação dos recursos físicos de suas empresas. Embora a compatibilidade entre o nível dos recursos físicos e a exigência do mercado apareça nas entrevistas (frequência 2), a necessidade de se providenciar algumas melhorias também é citada (frequência 3). Entretanto, todos empresários entrevistados deixam claro que os recursos físicos de suas empresas respondem pelo menos a um critério de suficiência.

O último item averiguado é inerente à importância que os recursos físicos têm na manutenção da competitividade da empresa. 96,7% das empresas amostradas creditam parte de sua situação competitiva à qualidade dos recursos físicos, sendo que 46,7% sinalizam como ‘muito importante’ e 50% como apenas ‘importante’ o papel dos recursos físicos neste sentido. O que chama a atenção é uma das empresas entender que o papel dos recursos físicos pode ser considerado apenas como ‘muito pouco importante’ na sustentação de sua competitividade. Consoante às entrevistas,

observa-se a preocupação com o *link* entre os recursos físicos e a qualidade dos produtos (frequência 2), além do alinhamento que deve existir entre os recursos físicos e os recursos humanos (frequência 3).

4.1.2.4 Recursos organizacionais

No que tange ao penúltimo tipo de recursos, os organizacionais, 86,7% das empresas dizem que o *cluster* influencia positivamente a absorção deste tipo de recurso, embora 23,3% digam não influenciar nem atrapalhar (ver tabela 14). A média calculada fecha em 1,7. Consoante às entrevistas, o conhecimento gerencial mostra-se mais diluído na região do que em regiões menos representativas do setor. Isto porque, a troca de informações torna-se mais evidente pela concentração de empresas, conforme mostra quadro 13 com frequência 3.

Das empresas estudadas, 70% admitem perfazer em algum grau atividades cooperativas com outras empresas do setor englobando recursos organizacionais, embora a maior frequência de respostas repouse sobre a faixa ‘poucas vezes’, representando 43,3% do total. Com frequência 3 nas entrevistas, percebe-se que existe um intercâmbio de informações de cunho gerencial e técnico entre os empresários do setor. Das empresas em estudo, 30% revelam não estabelecer nenhum tipo de parceria que envolva recursos organizacionais.

Das empresas que se dizem parceiras no que concerne aos recursos organizacionais, 71,4% afirmam ter a intenção de aumentar este tipo de atividade, sendo que 28,6% almejam apenas manter o patamar atual deste tipo de relacionamento interempresarial. Nas entrevistas, a palavra ‘aprendizado’ vem favorecer a idéia de parceria, e a palavra ‘limite’ vem ponderá-la. Consoante às entrevistas, deve-se observar alguns limites de intercâmbio de informações gerenciais e técnicas para que a competitividade de cada empresa não seja comprometida (frequência 2).

O *cluster*, de acordo com os dados coletados, desempenha um papel importante para estimular estas relações cooperativas envolvendo recursos organizacionais. 38,1% das empresas amostradas dizem que o *cluster* ‘facilita muito’ este acesso e 52,4%

afirmam que o *cluster* ‘facilita um pouco’. Apenas 9,5% acreditam que o *cluster* seja neutro neste sentido. Nas entrevistas, estas observações são justificadas tendo em vista que o número de empresários do setor concentrados na cidade acaba tornando o contato entre eles mais facilitado, o que conseqüentemente, acaba tornando factível o intercâmbio de informações gerenciais e técnicas.

Das empresas que se pronunciaram como não parceiras no que tange aos recursos organizacionais, 22,2% acredita ser fácil estabelecer uma conduta cooperativa neste sentido caso haja necessidade. Já para 55,6%, embora também entendam ser possível tal atividade, percebem a existência de dificuldades envolvidas. Apenas 1 empresário entende não haver nenhuma possibilidade de compartilhamento deste tipo de conhecimento. A média deste item é de 2,3.

Passando para a avaliação dos recursos organizacionais, 63,4% consideram-nos bons (56,7%) ou excelentes (6,7%). Os outros 36,7% avaliam os recursos organizacionais apenas como regulares. Nas entrevistas percebe-se que os empresários gostariam de obter mais conhecimento gerencial e técnico para os seus negócios, mas ponderam que os mesmos atendem a um critério de suficiência.

Por fim, 73,3% das empresas contatadas julgam como ‘muito importante’ o papel dos recursos organizacionais para manter ou tornar suas empresas competitivas perante o mercado que atuam. 16,7% os julgam apenas como ‘importantes’ e 10% como pouco importante. Nas entrevistas, percebe-se que a atualização sobre o conhecimento de cunho gerencial e técnico é uma necessidade para que a competitividade seja garantida (frequência 2). Entretanto, alguns entrevistados entendem que outros tipos de recursos são mais importantes que os organizacionais a fim de desempenhar este papel, embora reconheça também sua importância (frequência 3).

4.1.2.5 Recursos financeiros

Os recursos financeiros parecem ser os menos influenciados pelo advento do *cluster*. Entretanto, o percentual continua apresentando-se elevado, com 73,4% dos

respondentes sinalizando que o *cluster* pode auxiliar o acesso a este tipo de recurso. A média é de 2,0, repousando sobre a categoria “sim, facilita um pouco”. Por outro lado, conforme um empresário entrevistado do setor, a motivação de cunho financeiro poderia ser mais flagrante caso a representação política do município fosse maior. Ainda sobre os dizeres deste empresário, há também uma certa concorrência entre *clusters*, o que pode dificultar o auxílio governamental neste sentido. De acordo com uma entrevista, “o que a cidade e o setor atraiu foram algumas instituições financeiras que oferecem subsídios com valores e taxas menores, mas [...] nenhum tipo de incentivo por parte do governo” (ee1qe7).

No quesito parcerias, os recursos financeiros apresentam números mais discretos do que nos demais tipos de recursos, com 26,7% das empresas constantes na amostra admitindo perfazer algum tipo de ação cooperativa neste sentido. Além disso, a frequência deste tipo de atividade é baixa, sendo que apenas 3,3% afirmam ‘muitas vezes’ fazerem parcerias desta ordem, 16,7% ‘poucas vezes’, 6,7% quase nunca e 73,3% ‘nunca’.

Das poucas empresas que se pronunciaram parceiras nos recursos financeiros (n=8, 26,7% do total), mesmo que com baixa frequência conforme apresentado acima, 71,4% pretendem aumentar este tipo de relação (23,8% de forma significativa e 47,6% moderadamente) e 28,6% pretendem apenas manter este tipo de atividade cooperativa. Nas entrevistas, a palavra ‘cautela’ permeia os dizeres sobre esta possibilidade. Ainda sobre estas empresas, 87,5% reconhecem que o *cluster* tem um papel facilitador no processo de estabelecimento de alianças entre empresas do setor envolvendo recursos financeiros.

Das empresas que não se aliam para obterem este tipo de recurso, a distribuição de frequências mostra-se que 13,6% das empresas acreditam que seria tarefa fácil estabelecer parcerias neste sentido, 18,2% percebem algumas dificuldades envolvidas, 27,3% admitem haver muitas dificuldades envolvidas, 18,2% entende ser quase impossível desempenhar este tipo de ação cooperativa, e também 18,2% considera impossível cooperar neste sentido. A média fecha em 3,1, próxima à categoria “Sim, mas com muitas dificuldades”.

No quesito ‘avaliação dos recursos financeiros’, os números também se apresentam menos fortes. 53,3% avaliam como boa (40%) ou excelente (13,3%) a situação dos recursos financeiros de suas empresas. Para 30%, os mesmos são avaliados como regulares, e para 16,7% a situação dos recursos financeiros é considerada ruim. A média é de 2,5, entre “boa” e “regular”.

Finalmente, 96,6% dos empresários contatados classificam como importante (23,3%) ou muito importante (73,3%) a relevância dos recursos financeiros do sentido de sustentar a competitividade da empresa. Apenas 1 empresa entende ser pouco importante o papel dos recursos financeiros neste sentido. Estes resultados são também observados nas entrevistas, nas quais os recursos financeiros são tidos como vitais para a manutenção competitiva das empresas (frequência 3). Entretanto, também nas entrevistas, a necessidade de integração entre os recursos é ponderada (frequência 2).

4.1.2.6 Síntese conclusiva sobre a apresentação de dados envolvendo recursos

As 5 seções anteriores apresentaram os dados colhidos na pesquisa de campo, envolvendo cada um dos recursos separadamente. Nesta seção, intenta-se colocá-los lado a lado, de maneira a promover uma síntese da apresentação dos dados que envolvam recursos. Para isso, seguem-se algumas elucidações de cunho comparativo.

A tabela 2 promove um panorama geral dos dados envolvendo recursos, com o *ranking* (#) e a média (\bar{x}). Desta forma, facilmente pode-se observar os recursos que são mais ou menos influenciados em cada categoria. Na seqüência, encontram-se alguns gráficos que vêm facilitar as comparações entre os recursos em relação a cada categoria.

A figura 17 explora o primeiro quesito investigado em cada recurso, ou seja, a influência do *cluster* no acesso a cada um deles. Neste item percebe-se que as médias de cada recurso não se afastaram veementemente. Os valores fecharam entre 1,4 e 2,0, com média geral em 1,8. Sendo assim, os valores ficaram compreendidos entre as categorias 1 (sim, facilita muito) e 2 (sim, facilita um pouco), sendo que os recursos físicos foram os que mais se mostraram relevantes diante da relação entre seu acesso e

Tabela 2 – Tabela síntese sobre os recursos

Categoria	Huma- nos		Sociais		Físicos		Organi- zacio- nais		Finan- ceiros	
	#	\bar{x}	#	\bar{x}	#	\bar{x}	#	\bar{x}	#	\bar{x}
Relação entre o <i>cluster</i> e o acesso a recursos	4	1,9	3	1,8	1	1,4	2	1,7	5	2,0
Parcerias em relação aos recursos	4	4,5	2	3,5	3	4,4	1	3,4	4	4,5
Intenção das parcerias em relação aos recursos	3	2,4	2	2,1	4	2,7	2	2,1	1	1,9
Relação entre o <i>cluster</i> e a formação de parcerias em relação aos recursos	2	1,7	1	1,6	3	1,8	2	1,7	3	1,8
Possibilidades para a formação de parcerias em relação aos recursos	3	2,8	2	2,4	1	2,3	1	2,3	4	3,1
Avaliação dos recursos	2	2,2	1	2,1	2	2,2	3	2,3	4	2,5
Importância dos recursos para manter ou tornar a empresa competitiva	1	1,3	3	1,5	4	1,6	2	1,4	1	1,3

Legenda:

	1°		2°		3°		4°		5°
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----

= posição no *ranking* (a menor média situa-se na primeira colocação)

\bar{x} = média

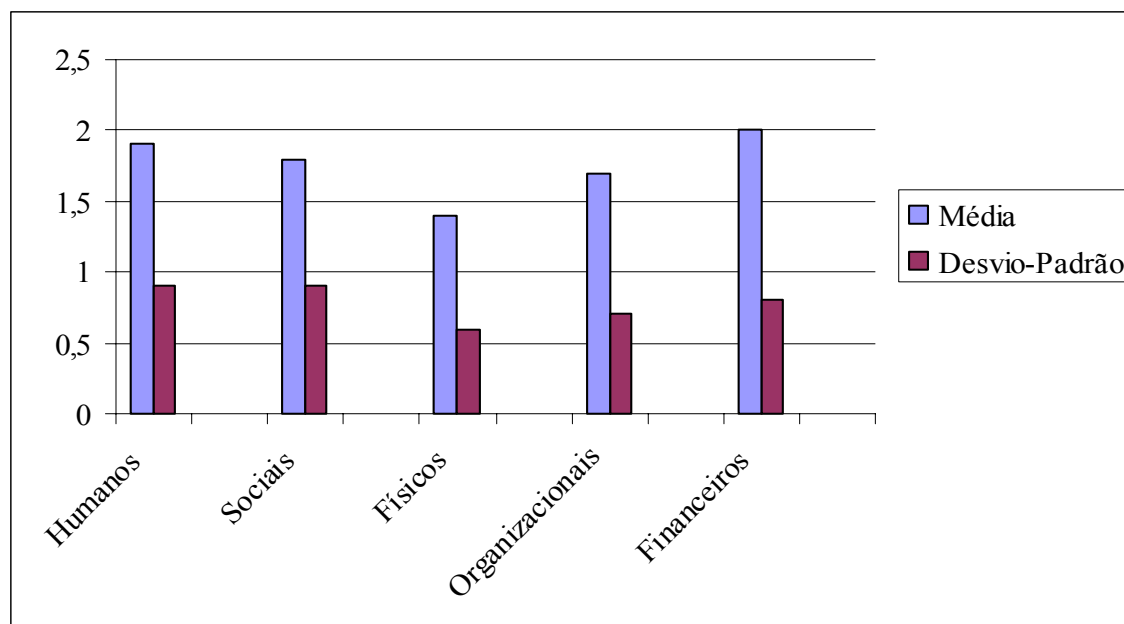
As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

o *cluster*. Os demais recursos apresentaram médias muito próximas, o que dispensa maiores esclarecimentos, com valores próximo à categoria 2.

Sendo assim, o fato destas empresas estarem instaladas dentro de um *cluster* é reconhecido pelos empresários como um fator que auxilia-nos no processo de reunião dos recursos. O desvio-padrão entre as médias é de 0,2, o que enseja um coeficiente de variação de 11,7%. Sendo assim, como a dispersão entre as médias não é elevada²³, o resultado final desta categoria mais se aproxima da categoria 1 (sim, facilita muito).

²³ Vale ressaltar que embora a dispersão entre as médias não seja elevada, a dispersão inclusa em cada média é alta. Neste caso, a média dos coeficientes de variação desta categoria em relação a cada recurso é de 44,28%.

Figura 17 – Relação entre o *cluster* e o acesso aos recursos

A questão é de resposta única sobre uma escala.

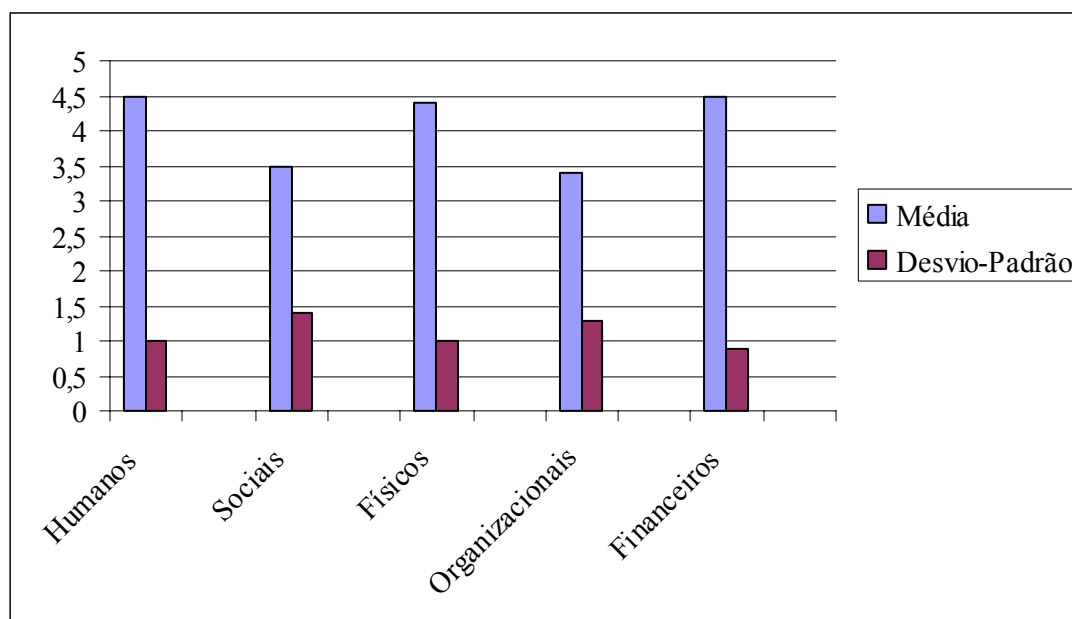
Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sim, facilita muito) a 5 (Além de não facilitar, atrapalha muito).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Passando para os dados referentes às parcerias atuais, percebe-se através da tabela 2 e da figura 18 uma dispersão entre as médias um pouco mais elevada do que na categoria anteriormente exposta. As médias compreendem-se entre os patamares 3,4 e 4,5, com média geral aferida em 4,1 e coeficiente de variação de 12,3% (desvio-padrão de 0,5). Através destes valores, percebe-se claramente que a exploração da idéia de parceria no setor e cidade em estudo não é uma idéia altamente explorada pelos empresários. Como o coeficiente de variação entre as médias não se mostrou muito elevado, pode-se dizer que, de forma geral, o resultado obtido por esta categoria espelha a quarta categoria (quase nunca). Ou seja, embora haja empresas que se aliem de forma mais efetiva, a média do setor com um todo na cidade é baixa. Dentre os recursos observados, dois deles ressaltaram-se diante dos demais, os recursos organizacionais e os recursos sociais. Suas médias ficaram em 3,4 e 3,5, ou seja, no intermédio das categorias 3 (poucas vezes) e 4 (quase nunca). Já os demais valores avançaram uma unidade na escala, entre as categorias 4 e 5 (nunca).

Figura 18 – Parcerias atuais



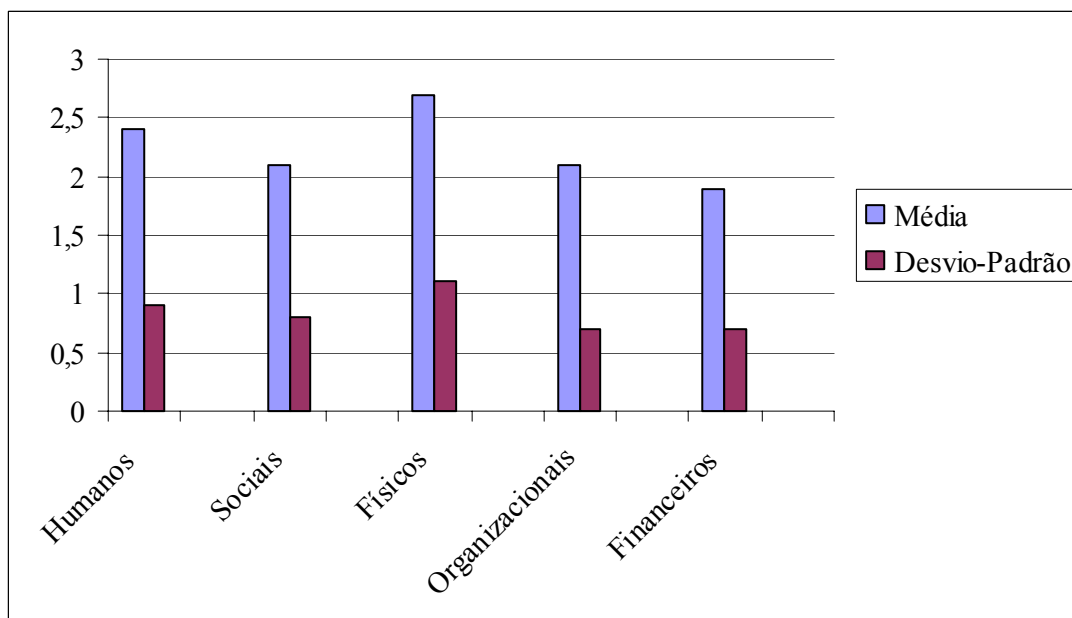
A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Figura 19 – Intenção das parcerias



A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Aumentá-las significativamente) a 5 (Extinguí-las).

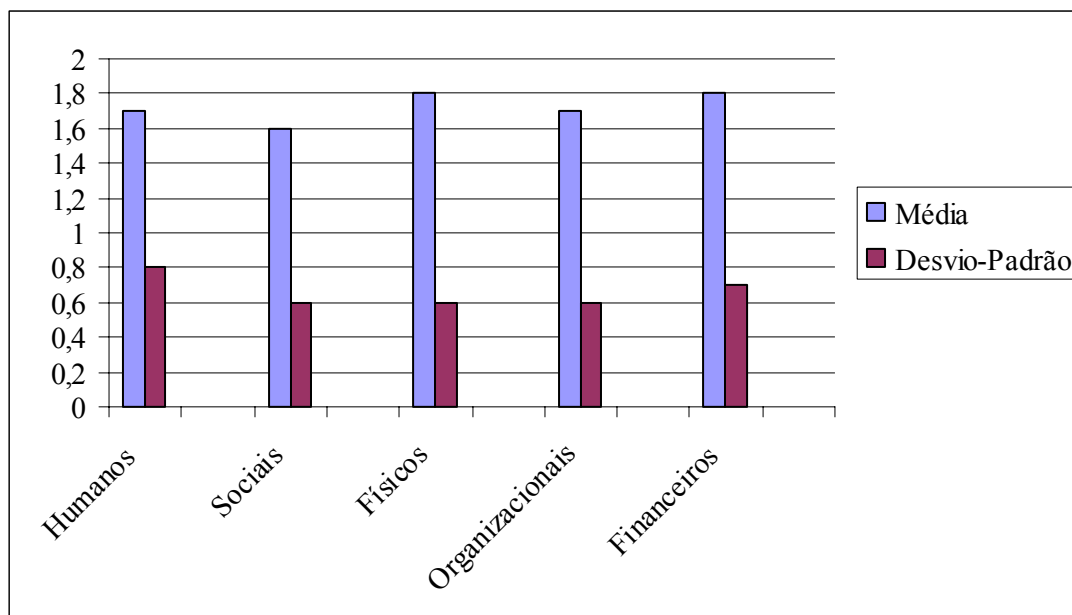
As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Para as empresas que se pronunciaram parceiras em alguma intensidade, averiguou-se a intenção destas alianças. Observando a tabela 2 e a figura 19, percebe-se que em média a categoria da escala que melhor espelha estas intenções é a 2 (aumentá-las moderadamente), com média em 2,2. Resultados próximos puderam ser auferidos para os recursos financeiros, sociais e organizacionais, com médias muito próximas de 2,0. Para os demais recursos (humanos e físicos) parece haver um pouco menos de interesse em aumentar as parcerias, com médias de 2,4 e 2,7.

Outro ponto também é investigado somente para aquelas empresas que se disseram parceiras em alguma intensidade. Esta averiguação refere-se à relação existente entre o *cluster* e as parcerias, ou seja, se o *cluster* influencia positiva ou negativamente o estabelecimento de parcerias entre empresas do setor sob análise. Consoante à tabela 2 e à figura 20, observa-se que, em geral, os resultados aproximam-se à categoria 2 (sim, facilita um pouco), com média em 1,7. Como o coeficiente de variação das médias é baixo, 4,4%, pode-se utilizar este valor como referência para todos os recursos. Assim, embora em geral a frequência de parcerias seja baixa, para as que se aliam, a intenção é aumentar a intensidade deste tipo de relacionamento.

Por outro lado, para as empresas que não se pronunciaram aliadas, procurou-se obter a informação sobre as possibilidades de desenvolver ações cooperativas com outras empresas do setor. As médias destas observações variam entre 2,3 e 3,1, com média geral em 2,6, ou seja, no interstício entre as categorias 2 (sim, mas com algumas dificuldades) e 3 (sim, mas com muitas dificuldades). Os recursos para os quais as parcerias demandariam menos dificuldades para serem estabelecidas foram os sociais, físicos e organizacionais, com médias entre 2,3 e 2,4. Já os demais recursos (humanos e financeiros) apresentariam maior dificuldade em relação a este aspecto, com médias de 2,8 e 3,1, respectivamente. Portanto, sintetizando o exposto, observa-se que, para as empresas que se aliam, a intenção é aumentar este tipo de relacionamento de forma moderada, e para as que não se aliam, tal prática envolveria dificuldades consideráveis.

Figura 20 – Relação entre o *cluster* e as parcerias

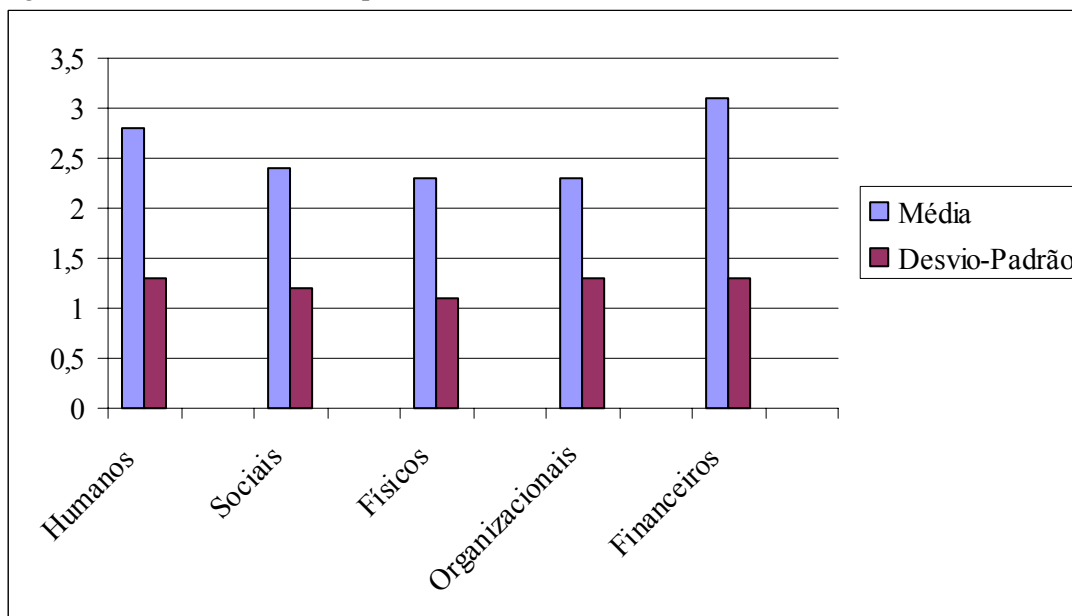
A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sim, facilita muito) a 5 (Além de não facilitar, atrapalha muito).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Figura 21 – Possibilidades das parcerias



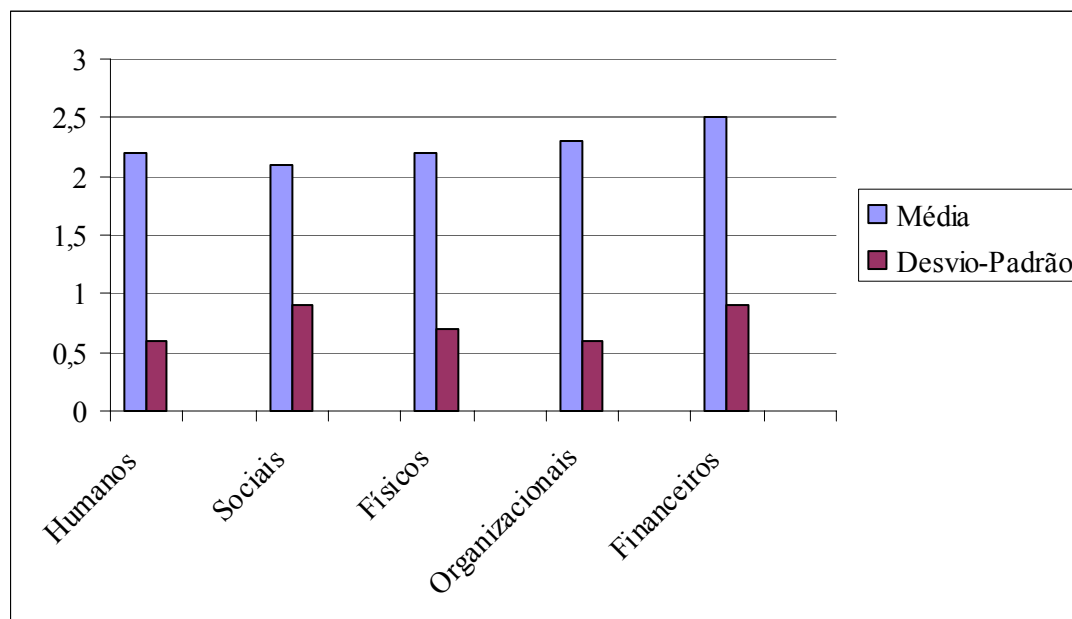
A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sim, facilmente) a 5 (Não, seria impossível).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Figura 22 – Avaliação dos recursos



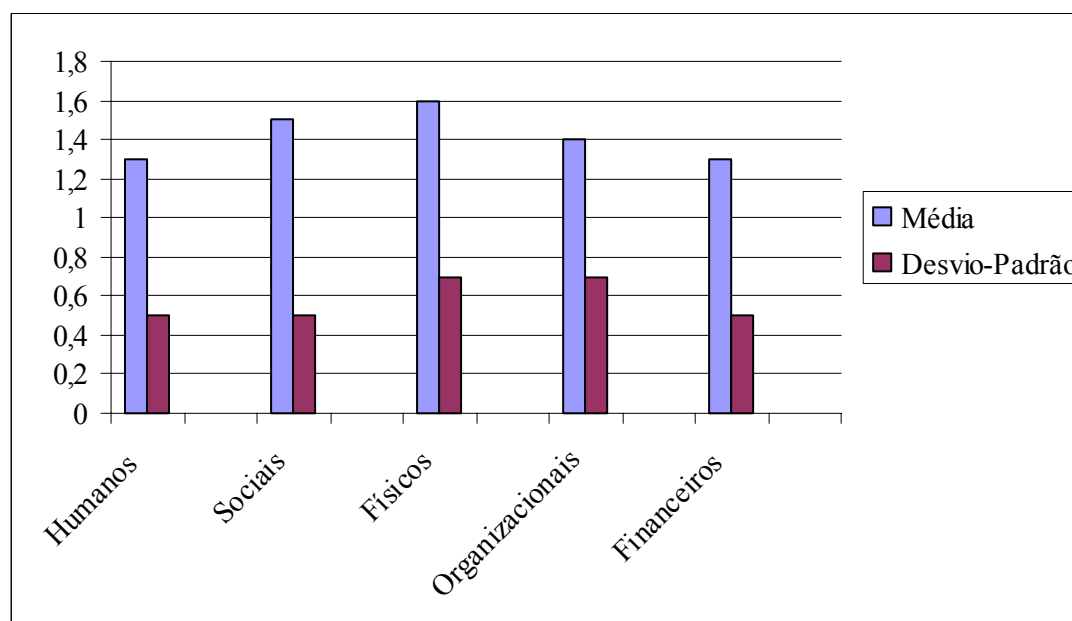
A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Excelente) a 5 (Péssima).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Figura 23 – Importância do recurso



A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Muito importante) a 5 (Não é importante).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Passando para o quesito que envolve a avaliação dos recursos, afere-se uma média geral de 2,3, a qual se mostra próxima à segunda categoria da escala utilizada (boa). Como o coeficiente de variação das médias é baixo, apenas 6,0%, pode-se estender esta média a todos os tipos de recursos compreendidos no presente estudo. Portanto, como não se percebem grandes diferenciações entre os recursos, dispensam-se maiores esclarecimentos.

Finalizando esta síntese conclusiva sobre os recursos, observam-se as comparações sobre o julgamento dos empresários sobre a importância de cada recurso no que tange à sustentação ou criação de vantagem competitiva para suas respectivas empresas. A média geral auferida sobre este julgamento é de 1,4, entre as categorias 1 (muito importante) e 2 (importante). Sendo que o coeficiente de variação das médias de cada recurso foi calculado em 8,2%, pode-se expandir esta média a qualquer um dos recursos expostos.

4.1.3 Vendas, *Market-Share* e Rentabilidade

Em relação aos dados de desempenho, as tabelas de número 21, 22 e 23 podem ser observadas. As mesmas podem ser encontradas no anexo 3.

No que se refere à evolução das vendas, do *market-share* e da rentabilidade das empresas cabe evidenciar uma ponderação: o percentual de ‘não respostas’ mostrou-se elevado. Isto demonstra a resistência dos empresários em revelar este tipo de informação. Como esta liberdade tem que ser acolhida pelo pesquisador, apresentam-se a seguir os dados colhidos, apesar da relativa limitação dos mesmos.

Foi solicitada a evolução das vendas, envolvendo os períodos 1999-2000, 2000-2001 e 2001-2002. De 1999 para 2000, 36,7% não prestaram as informações²⁴ e o restante dos percentuais apresentou-se altamente diluído. Do total das empresas contatadas, 6,7% apresentaram involução nas vendas de 1999 para 2000, 10% obteve crescimento em até 10% e 13,3% aferiu uma evolução nas vendas entre 10% e 20%. A

²⁴ Vale lembrar que algumas empresas não prestaram esta informação por não existirem ainda no período.

maior frequência fixou-se sobre o crescimento entre 20% e 30%, no qual encaixam-se 16,7% das empresas que prestaram esta informação. 6,7% mostram um crescimento entre 30% e 40% e apenas 10% das empresas afirmam ter contabilizado um crescimento superior a 50% no período. A média fixou-se em 26,05% e o desvio-padrão em 34,78%. O coeficiente de variação de 1,34 representa claramente a alta dispersão destes dados.

Passando para a análise horizontal envolvendo o período de 2000 para 2001, o percentual de ‘não respostas’ cai para 30%. A média cai para 18,71% e o desvio-padrão para 23,35. Portanto, o coeficiente de variação continua elevado, fechado em 1,25. O percentual de involução mantém-se em 6,7%. A faixa de crescimento de até 10% aumenta para 16,7% e a que compreende evolução entre 10% e 20% cai para 10%. O crescimento entre 20% e 30% também mostra declínio, passando para 13,3% e a faixa entre 20% e 30% ganha peso, e passa para 16,7%. Apenas 1 empresa enquadrou seu crescimento na faixa entre 40% e 50% e também somente 1 empresa afirmou ter contabilizado crescimento superior a 50% no período 2000-2001.

Novamente o número de ‘não respostas’ recua para a análise horizontal envolvendo o período de 2001-2002, apresentando um percentual de 23,3%. Apenas 1 empresa apresentou declínio nas vendas do período e 2 empresas somente encaixaram-se na faixa compreendida entre 0% e 10%. 20% das empresas aferiam crescimento entre 10% e 20% e 10% entre 20% e 30%. Um percentual elevado aparece na faixa de crescimento compreendida entre 30% e 40%, contando também com 20% das empresas. Um percentual elevado destaca-se no período, abarcando 16,7% das empresas com crescimento superior a 50% no período 2001-2002. A média foi aferida em 28,39% e o desvio-padrão em 28,10%.

No quesito *market-share*, 50% das empresas revelam que sua participação relativa no mercado tem aumentado moderadamente, ao passo que 16,7% afirmam que têm contabilizado um incremento significativo. A estabilidade do *market-share* circunscreve 23,3% das empresas pesquisadas e, apenas 2 empresas reconhecem estar perdendo moderadamente sua parcela de mercado. A média fecha em 2,21, estando entre as categorias 2 (tem aumentado moderadamente) e 3 (tem se mantido regular).

A situação de ‘não-respostas’ agrava-se no quesito rentabilidade²⁵, perfazendo 43,3% dos contatados. Apenas 1 empresa admite ter contabilizado rentabilidade negativa no último período, e 20% das contatadas afirmam ter aferido uma rentabilidade de até 10%. Entre 10% e 20% de rentabilidade, 10% das empresas encaixam-se e 13,3% revelam ter aferido rentabilidade entre 20% e 30%. Apenas 1 empresa encaixou sua rentabilidade entre 40% e 50% e 2 empresas acima de 50%. Postas as ponderações de uma alta dispersão de dados, representada por um coeficiente de variação de 1,04 (desvio-padrão de 16,83%), a média fixou-se em 16,24%.

4.2 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DE DADOS

Com os dados apresentados, seguem-se, portanto, algumas análises que incluem cruzamentos de informações, as quais por sua vez possibilitam a construção de interpretações. Desse modo, os dados são analisados e interpretados, de acordo com critérios gerais e critérios que envolvem os recursos estudados.

4.2.1 Análises e Interpretações Gerais

No que se refere às análises e interpretações gerais, incluem-se: o número de funcionários; a frequência de prestação de serviços; e a frequência de terceirização. O número de funcionários permite obter distinções sobre os dados de acordo com o porte das empresas. A frequência de prestação de serviços e de terceirização viabiliza a verificação dos dados de acordo com estes cortes, de maneira a evidenciar a existência ou não de relações entre os fenômenos, consoante aos dados apresentados.

²⁵ Vale ressaltar que, em relação à rentabilidade, não somente a resistência dos empresários deve ser considerada como fator limitador. O desconhecimento desta informação e a falta de interesse em calculá-lo também deve ser ponderada. O instrumento de pesquisa, conforme anexo 16, traz um adendo que facilita o cálculo do índice.

4.2.1.1 Análises e interpretações sobre o número de funcionários²⁶

Para as análises sobre o número de funcionários, as tabelas de número 24 a 41 trazem informações mais detalhadas. As mesmas encontram-se no anexo 6.

Uma verificação que foi realizada concerne ao cruzamento de informações envolvendo o número de funcionários e diversos fatores. Estes fatores referem-se às parcerias envolvendo os 5 tipos de recursos (humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros), além da variação das vendas (1999-2000, 2000-2001 e 2001-2002), da variação do *market-share* e da rentabilidade. Vale ressaltar que somente duas categorias de empresas foram observadas: as microempresas (até 20 funcionários) e pequenas empresas (entre 20 e 99).

Em relação às parcerias, percebe-se que dentre as empresas que de alguma forma trabalham em parceria, predominam-se as de pequeno porte. Parece haver dificuldades para que empresas de pequeno e grande porte consigam trabalhar de forma simbiótica (ee03qxx).

Em relação às parcerias envolvendo recursos humanos, afere-se que as empresas enquadradas na segunda categoria (entre 20 e 99 funcionários) não se aliam no que tange a esse recurso. Por outro lado, as microempresas apresentaram um nível de aliança, embora baixo. De uma notação que varia de 1 (sempre) até 5 (nunca), aferiu-se uma média de 4,4, englobando 26,1% das microempresas amostradas admitindo trabalharem em parceria para a reunião de recursos humanos, mesmo que em uma frequência baixa.

Passando para os recursos sociais, ambas as duas categorias de empresas apresentaram um certo percentual de alianças. Entretanto, percebe-se que as empresas com menos funcionários aliam-se mais do que aquelas que mantêm mais colaboradores. Para ilustrar esta afirmação, expõe-se que 73,9% das empresas menores trabalham em parceria no que tange aos recursos sociais, ao passo que apenas 16,7%

²⁶ Para esta análise vale expor uma ponderação: das 30 empresas amostradas, 23 foram consideradas como microempresas (até 20 funcionários) e 7 foram enquadradas na categoria das pequenas empresas (entre 20 e 99 funcionários).

das maiores²⁷ assumem esta postura²⁸. As médias apresentaram-se com relativa diferenciação: para as microempresas foi aferida uma média de 3,2 e para as pequenas empresas, média de 4,5. Faz-se mister evidenciar que a média 3,2 não pode ser considerada alta, uma vez que a mesma enquadra-se entre as categorias 3 (poucas vezes) e 4 (quase nunca).

No que tange aos recursos físicos, também constatou-se que as empresas menores aliam-se mais do que as maiores, embora com número bem mais discreto do que no recurso exposto anteriormente. 34,8% das microempresas revelaram perfazer algum tipo de ação cooperativa para este recurso ao passo que apenas 28,6% das de pequeno porte admitiram desempenhar tal atividade. As médias fecharam em 4,3 e 4,6 para as micro e pequenas empresas, respectivamente, fixando-se entre as categorias 3 (poucas vezes) e 4 (quase nunca).

O quadro geral também se repete para os recursos organizacionais, embora demonstrando hiatos distintos. As microempresas que se aliam representam 78,3% e para as pequenas empresas este número recua para 21,7%. As médias foram aferidas em 3,2 e 4,1 referente às micro e pequenas empresas, respectivamente. Portanto, as microempresas mostraram se aliar mais do que as pequenas empresas.

Para os recursos financeiros, a diferença entre as duas categorias mostrou-se muito baixa, sendo que a média para as microempresas fixou-se em 4,5 e para as pequenas 4,6. Para constituir estas médias, 30,4% das micro entraram na faixa das que cooperam ao passo que apenas 14,3% das pequenas puderam ser assim enquadradas²⁹.

Passando para a variação das vendas e do *market-share*, aferiu-se uma inconsistência. Percebe-se que estes dois quesitos necessitam apresentar uma alta

²⁷ Ratifica-se que neste estudo apenas foram amostradas micro e pequenas empresas. Portanto, o termo 'empresas maiores' refere-se a uma empresa de pequeno porte, embora seja maior do que a outra categoria de empresas, as micro. Portanto, quando se cita 'empresas menores' está-se referindo às microempresas e quando se cita 'empresas maiores' está-se referindo às pequenas empresas, de acordo com o critério do Sebrae para empresas industriais, conforme já foi exposto.

²⁸ Vale ressaltar que este não é um número muito significativo, pois estes 16,7% refere-se a apenas 1 empresa (1/6).

²⁹ Novamente, este percentual refere-se a apenas 1 empresa (1/7).

correlação, para que os valores sejam considerados fidedignos, pois se uma empresa apresenta uma grande evolução em suas vendas, torna-se provável que esta empresa esteja ganhando mercado ou *market-share*, a não ser que a diferença percentual de suas vendas seja inferior ao crescimento do mercado. Entretanto, os dados apresentaram que as microempresas tiveram um crescimento médio superior ao das pequenas empresas ao passo que as microempresas ganharam menos mercado do que as pequenas. Para analisar esta controvérsia, optou-se por desconsiderar o quesito *market-share*, pois esta é uma medida subjetiva, baseada em julgamento, enquanto a variação das vendas pode ser considerada uma medida objetiva, baseada na historicidade financeira de cada empresa. Portanto, conclui-se que as empresas menores ganharam mais mercado do que as maiores. As variações percentuais de 1999-2000, 2000-2001 e 2001-2002 fixaram-se em 28,9%, 19,6% e 30,0% para as microempresas e em 18,0%, 16,9% e 24,7% para as pequenas empresas. Sendo assim, a média geral das microempresas mostrou-se 48,2% superior à das pequenas empresas (29,5% para as micro e 19,9% para as pequenas).

Embora se tenha percebido indícios de que as menores empresas cresceram mais do que as maiores (postas as devidas limitações apresentadas), a rentabilidade média das microempresas mostrou-se inferior à das pequenas. As médias fixaram-se em 14,8% e 21,0% para as micro e pequenas empresas, respectivamente. Portanto, a média das pequenas empresas apresentou-se 41,9% superior à das microempresas. Entretanto, cabe também neste quesito estabelecer uma ponderação. Das 30 empresas estudadas, apenas foi possível aproveitar 17 empresas que satisfizessem os dois critérios deste cruzamento de informações. Conforme já foi exposto no capítulo anterior, várias empresas não disponibilizaram os dados referentes à rentabilidade, o que diminui a substância dos argumentos propostos. Das 17 empresas utilizadas para os cálculos apresentados, 13 são microempresas e 4 são pequenas empresas. Entretanto, ao menos a relatividade das empresas foi mantida, pois a proporção de microempresas foi de 76,7% (7/30) e 76,5% (4/17) para as empresas do estudo e para as empresas utilizadas para os cálculos apresentados acima, respectivamente.

4.2.1.2 Análises e interpretações sobre prestação de serviços

Para esta seção, o anexo 7 pode ser utilizado como suporte, o qual traz as tabelas de número 42 a 59.

O mesmo procedimento da seção anterior é utilizado para a frequência de prestação de serviço. A seção subsequente vem complementar a que se apresenta, tratando da terceirização. Vale ressaltar que algumas empresas tanto prestam serviços para outras do segmento como também terceirizam parte da produção. Isto porque de acordo com as tabelas 5 e 6, 14 empresas prestam serviços e 26 terceirizam parte da produção. Como o número de empresas amostradas é igual a 30, percebe-se claramente que há empresas que tanto prestam serviços como também terceirizam parte de sua produção.

Iniciando-se a discussão sobre a frequência da prestação de serviços, consoante aos dados colhidos, observou-se a relação deste quesito com as alianças em recursos humanos. Assim, obteve-se um coeficiente de correlação de +0,48, o que indica que, dentro do limite deste número, quanto maior a frequência da prestação de serviços maior é a intensidade das alianças envolvendo este tipo de recurso. Além disso, a frequência da prestação de serviços explica 22% da variância das parcerias em recursos humanos. Por outro lado, a intensidade das parcerias é baixa, sendo que a média para aquelas empresas que prestam serviços é de 4,1 e para as que não prestam serviços é de 4,9. Estas são médias baixas, uma vez que estes números encaixam-se entre as categorias 4 (quase nunca) e 5 (nunca).

Passando para os recursos sociais, a correlação diminui para +0,33 e a explicação da variância para 10%. Portanto, dentro dos limites destes números, ainda se percebe uma certa relação no sentido de que as empresas que mais frequentemente prestam serviços acabam por estabelecer parcerias em recursos sociais com um pouco mais de intensidade. Entretanto, as médias das parcerias envolvendo recursos sociais, embora ainda sejam baixas, mostram-se mais elevadas do que no recurso anteriormente apresentado: as médias fecham em 2,9 (próxima à categoria poucas

vezes) e 3,9 (próxima à categoria quase nunca) respectivamente às empresas que prestam serviços e às que não o fazem.

No quesito recursos físicos, as médias voltam a se mostrar muito baixas, com média de 4,1 para as que prestam serviços e 4,6 para aquelas que não desempenham tal atividade. A correlação oriunda desta relação é de 0,26, sendo que apenas 6% da variância das parcerias com recursos físicos é explicada pela frequência da prestação de serviços. Portanto, há uma pequena relação que evidencia que as empresas que mais prestam serviços estabeleçam alianças em recursos físicos com um pouco mais de intensidade.

As médias de parcerias inerentes aos recursos organizacionais voltam a se apresentarem um pouco mais fortes, com valores de 3,4 para as que prestam serviços e também 3,4 para as que não o fazem. Portanto, o relacionamento entre essas variáveis é nulo, com coeficiente de correlação de +0,01 e 0% de explicação da variância dos recursos organizacionais por advento da frequência da prestação de serviços.

Enfim, os recursos físicos são averiguados em relação à frequência da prestação de serviços. As médias das intensidades de parceria são baixas, e a diferença entre as que prestam ou não serviço também. O coeficiente de correlação é de +0,24, e somente 5% da variância das parcerias em recursos físicos é explicada pela frequência da prestação de serviços. Para as empresas que prestam e que não prestam serviços, as médias referentes à intensidade de parcerias envolvendo recursos financeiros é de 4,3 e 4,7 respectivamente.

Em relação à variação das vendas nos períodos 1999-2000, 2000-2001 e 2001-2002 aferiu-se um relacionamento praticamente nulo no que se refere à interação com a frequência de prestação de serviços. Os respectivos coeficientes de correlação fecharam em +0,13; +0,11; e -0,18 e a explicação da variância não passa de 3%. Portanto, não se pode tecer nenhum tipo de comentário mostrando relacionamento entre essas variáveis.

Embora tenha havido algumas controvérsias envolvendo falta de correlação entre a variação das vendas e do *market-share* na seção anterior, expõe-se a seguir os dados inerentes ao *market-share*. A média da mutação do *market-share* para as

empresas que prestam serviços fechou em 1,8, entre as categorias 1 (tem aumentado significativamente) e 2 (tem aumentado moderadamente). Para as empresas que não prestam serviço, a média sobe para 2,5, entre as categorias 2 e 3 (tem se mantido regular). O coeficiente de correlação fechou em +0,40 e 15% da variância da mutação do *market-share* é explicada pela frequência da prestação de serviços. Portanto, dentro dos limites propostos, percebe-se que para as empresas que mais freqüentemente prestam serviços a evolução do *market-share* é maior.

O último quesito cruzado nesta seção concerne à rentabilidade frente à frequência da prestação de serviços. Aferiu-se uma correlação de -0,54, o que elucida que as empresas que mais freqüentemente prestam serviços apresentam uma rentabilidade maior. As médias da rentabilidade para as empresas que prestam e para as que não prestam serviços fecharam em 24,5% e 8,9%, respectivamente. A frequência da prestação de serviços explica 28% da variância da rentabilidade.

4.2.1.3 Análises e interpretações sobre a terceirização

O anexo 8 fecha as análises de teor geral, contendo as tabelas de número 60 a 77, as quais podem ser utilizadas como suporte para esta seção.

Fechando a seção referente às análises e interpretações gerais, passa-se, portanto, para os cruzamentos de informações inerentes à terceirização. Assim como nos últimos dois pontos abordados, inicia-se a discussão com as parcerias envolvendo recursos humanos. Consoante às tabelas 61 e 62, conclui-se que não se podem estabelecer comentários que demonstrem haver forte relação entre os critérios (frequência de terceirização e intensidade de parcerias em recursos humanos). O coeficiente de correlação fechou em -0,10 e nenhum percentual da variância das parcerias em recursos humanos pôde ser explicado pela frequência da terceirização. As médias da intensidade das parcerias envolvendo este tipo de recurso fecharam em 4,6 e 3,8 respectivamente às empresas que terceirizam parte da produção e às que não o fazem, o que fundamenta a correlação negativa. Portanto, o que se pode dizer é que as empresas que nunca terceirizam parte da produção (apenas 13,3% do total) mostraram

estar um pouco mais inclinadas a formarem parcerias envolvendo recursos humanos do que aquelas que terceirizam ao menos ocasionalmente parte da produção.

A correlação inerente aos recursos sociais também é baixa, entretanto positiva (+0,14). A média para as que terceirizam é de 3,4 e para as que não terceirizam é de 4,0. Entretanto, dada a frequência e dispersão dos dados, verifica-se que somente 1% da variância das parcerias em recursos sociais pôde ser explicada por meio da frequência de terceirização. Portanto, dados os limites destes números, as empresas que terceirizam mostraram tecer um pouco mais de parcerias em recursos sociais do que aquelas que não a fazem.

A baixa correlação também se mostra presente no que tange aos recursos físicos (-0,11). Além disso, novamente apenas 1% da variância deste tipo de recurso pode ser explicada pela frequência de terceirização. A média para as que terceirizam e para as que não praticam tal atividade é de 4,5 e de 4,0, respectivamente. Portanto, inversamente ao recurso anterior, as empresas que terceirizam mostraram médias que evidenciam menos presença de parcerias envolvendo recursos físicos.

Passando da quase nulidade dos três últimos tipos de recursos, encontra-se uma correlação um pouco maior circunscrevendo os recursos organizacionais (+0,34). Assim, a frequência de terceirização explica 11% da variância das parcerias deste tipo de recurso. Assim, as empresas que terceirizam mostraram ser mais inclinadas a estabelecerem parcerias envolvendo recursos organizacionais do que aquelas que não terceirizam parte da produção. As médias encontradas foram de 3,4 e 4,0 para as empresas que terceirizam e não terceirizam, respectivamente.

Em relação ao último grupo de recursos, afere-se uma correlação negativa para os recursos financeiros frente à frequência de terceirização (-0,37). Assim, as empresas que mais frequentemente terceirizam, segundo os dados, mostraram estabelecer parcerias envolvendo recursos financeiros em menor intensidade do que as que não terceirizam. Além disso, acrescenta-se a informação de que 13% da variância das parcerias em recursos financeiros pôde ser explicada por meio da frequência de terceirização.

No que concerne à variação das receitas, observou-se uma correlação negativa (-0,32) para o período 1999-2000 e praticamente nula para os demais períodos. Portanto, os comentários destes quesitos perdem peso e dispensa delongas.

Situação parecida também envolve a mutação do *market-share*. Nenhum percentual de explicação da variância desta mutação pôde ser encontrado por meio da frequência de terceirização; e a correlação fechou em -0,09, o que não permite caracterizar relações entre as duas variáveis.

O último item abordado encerra-se sobre a rentabilidade. Para este item, aferiu-se um coeficiente de correlação de +0,51. Além disso, a frequência de terceirização explica 26% da variância da rentabilidade. Portanto, percebe-se que, dentro dos limites expostos, as empresas que mais frequentemente terceirizam tendem a obter menor rentabilidade. As médias fecharam em 11,8% e 36,7% para as que terceirizam e para aquelas que não a fazem. Entretanto, cabe expor que para o cálculo destes dados, apenas 17 empresas puderam ser consideradas, 14 que terceirizam e 3 que não terceirizam. As demais empresas apresentaram não-resposta em pelo menos um dos critérios.

4.2.2 Análises e Interpretações Sobre os Recursos

Neste ponto, seguem-se as análises e interpretações de acordo com a taxonomia de recursos utilizada no decorrer do trabalho. Ratificando o que já foi exposto em alguns pontos do trabalho, esta taxonomia envolve recursos humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros.

4.2.2.1 Análises e interpretações sobre os recursos humanos³⁰

Um cruzamento de informações possível de ser realizado refere-se à avaliação de cada recurso frente à intensidade de parcerias, também em relação a cada recurso.

³⁰ Ver anexo 9, o qual contém as tabelas de número 79 a 87.

Sendo assim, no que tange aos recursos humanos, percebe-se que as avaliações foram melhores para as empresas que se aliaram com menor frequência. Entretanto, a intensidade desta relação não é alta, uma vez que o coeficiente de correlação fechou em -0,31, e apenas 9% da variância da avaliação dos recursos humanos pôde ser explicada por meio das parcerias em recursos humanos. A média da avaliação para as empresas que se aliam em relação a este recurso é de 2,7; e 2,1 para as que não se aliam, portanto, entre as categorias 2 (boa) e 3 (regular).

No que se refere à variação das vendas frente às parcerias em recursos humanos, não se aferiu resultados que trouxessem alguma relação entre as variáveis. As correlações e explicações da variância mostraram-se praticamente nulas, o que não permite construir conclusões que interliguem estes pontos.

Passando para as mutações do *market-share*, aferiu-se uma correlação de +0,35 frente às parcerias em recursos humanos. Sendo assim, estas parcerias explicam 12% da variância da mutação do *market-share*. As médias desta mutação fecharam em 1,6 e 2,3 para as que se aliam e para as que não se aliam em relação a este tipo de recurso. Portanto, percebe-se que as empresas que se aliam com mais frequência apresentaram um ganho de mercado um pouco superior àquelas que não se aliam.

Passando para o quesito 'rentabilidade', aferiu-se uma correlação de -0,31 em relação à intensidade das parcerias em recursos humanos. Ademais, estas parcerias vêm explicar 9% da variância da rentabilidade. As médias de rentabilidade para aquelas que cooperam e não cooperam fecharam em 30,0% e 13,3%, o que mostra que as empresas que mais frequentemente se aliam obtiveram rentabilidade superior, dentro dos limites que a correlação e a análise de variância demonstraram. Entretanto, cabe expor uma ponderação sobre estes números, apenas 17 empresas puderam ser aproveitadas para estes cálculos, 14 que não cooperam e 3 que cooperam, portanto, a fidedignidade pode estar relativamente comprometida. Isto ocorreu pelo fato de que 13 observações não puderam ser consideradas por apresentarem 'não-resposta' a pelos menos um dos critérios.

4.2.2.2 Análises e interpretações sobre os recursos sociais³¹

Seguindo a aferição de baixas correlações entre os fenômenos observados, também se pode encaixar o cruzamento entre as parcerias em recursos sociais e suas respectivas avaliações. A correlação foi calculada em +0,29. As parcerias envolvendo este tipo de recurso explicam 8% da variância de sua avaliação. Portanto, dentro dos limites destes números, as empresas que mais cooperam em relação aos recursos sociais apresentaram avaliações um pouco melhores. As médias fecharam em 2,0 e 2,3 para as empresas que cooperam e não cooperam no que tange aos recursos sociais, respectivamente.

As correlações envolvendo as parcerias e as variações de venda fecharam em -0,19, +0,02 e -0,21, respectivamente aos períodos 1999-2000, 2000-2001 e 2001-2002, ou seja, correlações baixas. Sendo assim, a explicação da variância destas variações por advento das parcerias também ser mostrou baixa, fechando em 3%, 0% e 4% para os respectivos períodos. Portanto, não se pode estabelecer interligações significativas entre estas variáveis. O mesmo ocorre para a variação do *market-share*, o que dispensa maiores comentários, pois também apresentou correlações e percentuais de explicação da variância praticamente nulos.

Novamente, a nulidade marcou as análises da rentabilidade. Desta forma, não se pode afirmar haver relação alguma sobre parcerias em recursos sociais e rentabilidade. Novamente a explicação da variância e as correlações mostraram-se praticamente zeradas.

4.2.2.3 Análises e interpretações sobre os recursos físicos³²

Passando a mesma discussão em relação aos recursos físicos, observou-se uma característica quase que geral de nulidade entre os cruzamentos de informações. Desta

³¹ Ver anexo 10, o qual contém as tabelas de número 88 a 97.

³² Ver anexo 11, o qual contém as tabelas de número 98 a 107.

forma, não se pode atestar haver relação entre as parcerias e: avaliação do recurso, variações das vendas, variações de *market-share* e variação da rentabilidade. A única correlação razoavelmente plausível ocorre entre as parcerias em recursos humanos e a variação das vendas de 2000-2001, fechando em -0,45, o que enseja que as empresas que se aliam com mais frequência obtiveram maior evolução das vendas. A mesma situação ocorre com os outros períodos, mas com intensidade menor. Para o período de 1999-2000, a correlação fechou em -0,18 e para 2001-2002 em -0,21. Entretanto, a explicação da variância apenas teve um resultado ponderável no período de 2000-2001, fechando em 20%. Para os demais períodos este percentual não passou de 4%.

4.2.2.4 Análises e interpretações sobre os recursos organizacionais³³

Uma característica similar ao grupo de recursos anteriormente analisado aparece novamente para os recursos organizacionais: a nulidade. Novamente, a apreciação das análises revelou não haver ligações ponderáveis entre as parcerias e as avaliações, variação de vendas, variação do *market-share* e rentabilidade. No quesito variação das vendas, os coeficientes de correlação foram de -0,16, -0,22 e +0,08 para os períodos 1999-2000, 2000-2001 e 2001-2002, o que não possibilitou explicar a variância a um percentual superior a 4%. No quesito rentabilidade, a correlação fechou em +0,23. Assim, as parcerias em recursos organizacionais explicam 5% da variância da rentabilidade. As médias de rentabilidade para os que cooperam e para os que não cooperam em relação aos recursos organizacionais fecham em 14,28% e 17,8%, respectivamente. Entretanto, observando o coeficiente de correlação, o nível de explicação da variância e o número de observações aproveitadas (17/30), não se pode construir conclusões que atestem essa diferenciação apresentada pelas médias.

³³ Ver anexo 12, o qual contém as tabelas de número 108 a 117.

4.2.2.5 Análises e interpretações sobre os recursos financeiros³⁴

Passando para a última categoria de recursos, os financeiros, aferiu-se uma correlação muito baixa no que tange às parcerias vs avaliações (+0,10). Assim, a variância é explicada em somente 1%, o que não permite a construção de relações entre os dois fenômenos.

No quesito variação de vendas, as correlações fecharam para os períodos 1999-2000, 2000-2001 e 2001-2002 em -0,12, -0,37 e -0,17, respectivamente. Portanto, apenas obteve-se um coeficiente ponderável no período central, no qual as parcerias em recursos financeiros explicam 13% da variância da variação de vendas. Desta forma, sob as limitações expostas por estes números, as empresas que se aliam com mais freqüência em relação aos recursos financeiros (ponderável somente no período 2000-2001) mostraram uma evolução superior.

Esta situação é também percebida em relação à mutação do *market-share*. A média das empresas que cooperam em relação aos recursos financeiros fechou em 1,9 e para as que não cooperam em 2,3. Sendo assim, com um coeficiente de correlação de +0,29 entre as variáveis, as parcerias em recursos financeiros explicam apenas 8% da variância da mutação do *market-share*. Portanto, postas as ponderações estatísticas apresentadas, as empresas que se aliam mais freqüentemente em relação a este tipo de recurso parecem obter um pouco mais de mercado do que as que não desempenham tal prática.

O último quesito analisado concerne à rentabilidade, para a qual obteve-se uma correlação de -0,36 frente às parcerias envolvendo o recurso sob análise. A média para as empresas que se aliam fechou em 22,0% e para as que não cooperam em 13,8%. Sendo assim, as parcerias em recursos financeiros explicam 13% da variância da rentabilidade. Dentro dos limites expostos por estes números, pode-se dizer que as empresas que mais se aliam apresentaram uma rentabilidade um pouco superior às demais. Entretanto, novamente expõe-se a ponderação de somente 17 empresas

³⁴ Ver anexo 13, o qual contém as tabelas de número 118 a 127.

poderem ter sido aproveitadas para o cálculos destes valores, uma vez que 13 observações não puderam ser consideradas pelo fato de apresentarem ‘não-reposta’ a pelo menos um dos critérios.

4.2.2.6 Síntese conclusiva sobre as análises e interpretações sobre os recursos³⁵

Através da técnica da regressão múltipla, verificou-se simultaneamente a influência das parcerias envolvendo os 5 tipos de recursos frente às variações de venda, de *market-share* e de rentabilidade.

Desta forma, apenas 11,3% da variância da mutação das vendas de 1999 para 2000 pôde ser explicada por advento dos recursos humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros. Portanto, o coeficiente de correlação múltipla de +0,34 não permite tecer comentários que atestem haver ligação entre as variáveis expostas.

No caso do período de 2000 para 2001, o poder de explicação das cinco variáveis sobe para 36,9% em relação à variância das vendas deste período. O coeficiente de correlação múltipla sobe para 0,61. Entretanto, estes percentuais também não são suficientes para tecer relações significativas entre as variáveis.

No último período (2001-2002) afere-se que as 5 variáveis estudadas explicam 17,3% da variância das vendas do período. Portanto, novamente não se pode concluir relações ponderáveis entre os fenômenos sob análise, uma vez que o coeficiente de correlação múltipla fechou em +0,42.

A variância da mutação do *market-share* também não pôde ser explicada suficientemente bem pelas variáveis analisadas, fechando em 27,1%. O coeficiente de correlação múltipla foi calculado em +0,52. Apenas os recursos humanos puderam não ser considerados como pouco influente nesta análise de regressão.

Por último, acrescenta-se que as 5 variáveis explicam 21,8% da variância da rentabilidade, com coeficiente de correlação múltipla de +0,47. Além disso, todos as

³⁵ Os anexos 14 e 15 trazem algumas tabelas que complementam esta seção.

variáveis independentes foram consideradas pouco influentes. Portanto, não se pode estabelecer interligações entre as variáveis independentes e a dependente.

5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para proceder à conclusão deste trabalho, torna-se importante ratificar o que o mesmo propôs-se a responder, ou seja, o problema de pesquisa. Para construir este estudo, quatro variáveis foram observadas: o *cluster*; as alianças; a construção da base de recursos; e a vantagem competitiva. O *cluster* e as alianças foram delineados como variáveis independentes; a construção da base de recursos como interveniente; e a vantagem competitiva como dependente. Portanto, por meio dos dados colhidos, foi possível observar se o *cluster* e/ou as alianças têm algum tipo de influência sobre a construção da base de recursos de maneira a promover a criação ou sustentação de vantagem competitiva. Ademais, também se pôde verificar uma possível relação entre o *cluster* e as parcerias. Embora estas duas variáveis terem sido apresentadas como independentes, a relação que se observou perante as mesmas funcionou colocando o *cluster* como variável independente e as parcerias como variável dependente. Contudo, o problema de pesquisa comporta a investigação deste questionamento.

A primeira ligação que se pretende evidenciar refere-se à construção da base de recursos frente à criação ou sustentação de vantagem competitiva. Para isso, foi incluído no questionário e no roteiro de entrevista um quesito que pedia aos respondentes um julgamento sobre a importância de cada recurso (humano, social, físico, organizacional e financeiro) na criação ou manutenção de vantagem competitiva. Deste quesito, portanto, obteve-se uma média de 1,4, em uma escala que varia de 1 (muito importante) a 5 (não é importante). Importante destacar também é que a dispersão encontrada entre as médias foi baixa entre os recursos, com coeficiente de variação de 8,2%, o qual mostra que os valores não variaram significativamente de recurso para recurso. Além disso, poucos dados que extrapolassem as categorias 1 (muito importante) e 2 (importante) foram contados no que se refere à este quesito. Portanto, uma ilação que se pode fazer diante destes dados é que a construção de uma base de recursos consistente pode auxiliar no processo de criação ou sustentação de vantagem competitiva.

Por outro lado, o estudo também permitiu uma checagem mais refinada do ponto de vista estatístico para esta ligação. Para isso, foram verificadas algumas correlações, envolvendo a situação dos recursos de um lado, e, do outro lado, as variações de venda, variações de *market-share* e rentabilidade. Estas três últimas variáveis são estudadas sob a égide da vantagem competitiva no intuito de captar seus efeitos. Entretanto, estas análises estatísticas não apontaram claramente o que se percebe através dos dados oriundos do julgamento dos empresários, conforme foi exposto. As correlações ocorrem em valores muito baixos, quando não controversos. Em média, os dados foram controversos para as variações de venda entre 2000-2001 e 2001-2002. Para as demais variáveis, apenas o sentido da correlação corresponde ao julgamento dos empresários, mas as mesmas são muito baixas. Sendo assim, os testes estatísticos não conseguem nem corroborar nem falsear as opiniões dos empresários.

A segunda ligação que o estudo permite observar refere-se à ligação entre o *cluster* e o acesso aos recursos. Para averiguar esta relação também foi incluído nos instrumentos de pesquisa um quesito. Assim, aferiu-se uma média de 1,8, a qual insere-se entre as categorias 1 (sim, facilita muito) e 2 (sim, facilita um pouco). Como o coeficiente de variação das médias entre os recursos foi baixo (11,7%), pode-se dizer que esta média é representativa. Desta forma, pôde-se levantar que, consoante aos dados colhidos, o fato das empresas estarem instaladas dentro de um *cluster* facilita moderadamente o acesso aos recursos empresariais.

Portanto, coadunando a primeira e a segunda ligação, consegue-se obter um panorama sobre um dos caminhos possíveis entre as variáveis contidas no presente estudo, o que permite concluir que: estar presente em um *cluster* facilita moderadamente a construção de uma base de recursos empresariais, a qual pode permitir às empresas a criação ou sustentação de vantagem competitiva. A seguir, consoante à análise de conteúdo das entrevistas, evidenciam-se alguns atributos que o *cluster* oferece em defesa do argumento apontado acima.

Em relação aos recursos humanos, o *cluster* pode auxiliar no sentido de aumentar tanto a oferta como a demanda de mão-de-obra qualificada. A própria tradição regional em determinada indústria dissipa o conhecimento sobre os tipos de

ofícios requeridos. Podem-se fazer alguns esforços até mesmo públicos para a formação de mão-de-obra. Parece claro que a contratação de mão-de-obra qualificada seja mais econômica, tanto em questão de tempo quanto de dinheiro, do que a formação do indivíduo a ponto de poder responder à altura do que o mercado exige em termos de qualidade e eficiência. Entretanto, há ainda carência de mão-de-obra especializada na região.

Passando para os recursos sociais, a alta densidade de empresas de uma mesma indústria pode fomentar os contatos entre os *stakeholders* organizacionais. O *cluster* pode desempenhar um papel de atratividade em relação às pessoas que, de alguma forma, têm interesse nas empresas nele residentes. Assim, mais e melhores fornecedores podem ser mais facilmente prospectados, o número de entidades de apoio tende a se multiplicar, mais clientes podem tomar conhecimento da tradição regional e, por meio disto, estreitar relacionamentos comerciais etc. Desta forma, a *network* do empresário pode ser mais bem constituída e, parte disto, pode ser creditada ao fato da empresa estar situada dentro de um *cluster*.

No que tange aos recursos físicos, pode-se observar que a facilitação que pode ocorrer concerne: às maiores possibilidades de subcontratação; à possibilidade de parcerias para a compra de matéria-prima e equipamentos; e a um terceiro elemento derivado dos recursos sociais. Pela facilidade de acesso a fornecedores, melhores equipamentos e matérias-primas podem ser adquiridos, pois pela grande representatividade do *cluster*, mais fornecedores tendem a visitar e expor seus produtos, o que pode facilitar a prospecção dos mesmos, como foi citado anteriormente, e ainda evitando parte dos desembolsos referentes a despesas telefônicas, de traslado e de estadia. Isto porque caso os fornecedores não visitassem as empresas da forma como visitam, certamente os empresários sentiriam necessidade de aumentarem seus esforços para a busca de fornecedores que garantissem a sustentação dos seus negócios, arcando com maiores dispêndios.

Em relação aos recursos organizacionais, percebem-se também influências do *cluster* que também podem ser derivadas dos recursos sociais. A concentração de empresas do setor no município pode favorecer os contatos entre os empresários.

Desta forma, a troca de experiências e informações certamente incluem questões importantes que podem ser colocadas em prática nas organizações que cada um representa. As reuniões periódicas do núcleo de confecção do Sebrae, embora abranja apenas dezessete empresas, funciona como um instrumento facilitador deste processo. Além disso, por meio das entrevistas realizadas, pode-se evidenciar alguns exemplos de empresas que foram fundadas por ex-funcionários de empresas maiores do mesmo setor. Desta forma, o conhecimento gerencial sobre este tipo de indústria acaba tornando-se bem difundido no município, dada a vocação regional, atestada pelas cerca de 300 empresas concentradas em um município com cerca de 50.000 habitantes.

O último tipo de recurso abrangido pela taxonomia de Greene, Brush e Brown (1997) é o financeiro, e é o que se mostra menos influenciado pelo *cluster*. O que se pode evidenciar é a atração de algumas instituições financeiras que oferecem este tipo de recurso com taxas mais competitivas.

Uma terceira ligação também foi objetivada, contemplando as parcerias em relação à taxonomia de recursos utilizada. Consoante à pesquisa de campo, constatou-se que, embora haja empresas que trabalham em aliança, a média geral sobre a frequência deste tipo de prática é baixa. Os recursos sociais e organizacionais demonstraram as maiores frequências de parcerias frente à tipologia do estudo, registrando médias entre 3,4 e 3,5, ou seja, no interstício das categorias 3 (poucas vezes) e 4 (quase nunca). Os demais recursos mostraram estar ainda menos inclinados às parcerias, com médias entre 4,4 e 4,5, portanto, entre as categorias 4 (quase nunca) e 5 (nunca). Apenas para melhor ilustrar a frequência de parcerias, apresenta-se o número de empresas que se encaixaram nas seguintes categorias: (i) sempre ou muitas vezes; (ii) poucas vezes ou quase nunca; e (iii) nunca. Respectivamente a estas categorias, tem-se: recursos humanos com 3, 3 e 24 empresas; recursos sociais com 7, 11 e 11 empresas; recursos físicos com 1, 9 e 20 empresas; recursos organizacionais com 5, 16 e 9 empresas; e recursos financeiros com 1, 7 e 22 empresas. Embora os dados tenham mostrado que a frequência das alianças é baixa, com média geral em 4,1, as intenções sobre as mesmas mostram-se mais elevadas, com média em 2,2, próxima à categoria 2 (aumentá-las moderadamente). Por outro lado, para as que se

pronunciaram não aliadas, percebe-se que as possibilidades de alianças existem, mas que, atreladas a elas também há muitas dificuldades envolvidas. A média geral deste quesito fechou em 2,6, entre as categorias 2 (sim, mas com algumas dificuldades) e 3 (sim, mas com muitas dificuldades).

Também para esta ligação foi possível elaborar uma investigação estatística por meio da análise correlacional de dados. Para isso, confrontaram-se os valores obtidos nas parcerias com os quesitos que se referem à vantagem competitiva, ou seja, a avaliação dos recursos, as variações de venda, as variações de *market-share* e a rentabilidade. Para estas correlações, o sentido médio das mesmas (positivo ou negativo) indica vantagem competitiva para aquelas que se aliam em relação às que não se aliam. Entretanto, os coeficientes de correlação são muito baixos ($<0,2$), o que não permite atestar veementemente esta idéia. Portanto, não se conseguiu verificar diferenças significativas de vantagem competitiva entre as empresas que se aliam e não se aliam.

Uma última ligação compreende o *cluster* e as alianças. Este quesito foi apenas direcionado para aquelas empresas que se disseram parceiras em algum nível. Para esta relação obteve-se uma média geral de 1,7, entre as categorias 1 (sim, facilita muito) e 2 (sim, facilita um pouco). Portanto, ao menos para as empresas que se aliam em algum nível, observou-se haver influência oriunda do *cluster* para tal prática.

Portanto, na tentativa de agrupar as idéias expostas em um raciocínio sintético, percebe-se que o *cluster* exerce uma influência positiva, embora moderada, sobre o acesso aos recursos empresariais. Já as alianças atuais, embora pouco freqüentes, não garantem resultados significativamente superiores às empresas que trabalham de forma mais isolada. Entretanto, o *cluster* pode facilitar o estabelecimento destas. Como as alianças são incipientes, talvez não seja apropriado tecer comentários sobre as vantagens ou desvantagens de aliar-se, o que instiga a necessidade por mais trabalhos deste cunho que auxiliem na resposta deste problema. Ademais, após estas conclusões terem sido mentalizadas, surge um questionamento interessante: seria a vantagem competitiva que melhor justificaria o estabelecimento de alianças entre empresas? Talvez outros aspectos pudessem ser estudados, como o taxa de nascimento, de

manutenção e de longevidade das empresas. Registra-se, portanto, uma possibilidade de pesquisa de cunho longitudinal que talvez pudesse começar a esclarecer melhor estas idéias.

Transcendendo os aspectos conclusivos apresentados, é de extrema importância expor o reconhecimento das limitações que o presente estudo carrega e evidenciar outras possibilidades de abordagens que podem ser seguidas, além da que acaba de ser exposta. Esta postura pode melhor situar o trabalho e demonstrar o que pode ser feito para reforçar, testar ou ampliar os argumentos apresentados.

A primeira limitação recaiu-se sobre o fato de apenas um *cluster* ter sido estudado. A expansão do estudo para mais de um *cluster* pode reforçar as conclusões, ou até mesmo mostrar outras possibilidades não exploradas no presente estudo. Além disso, outra limitação refere-se ao fato de que não foram estudadas empresas que atuem fora do ambiente de um *cluster*, de maneira a facilitar comparações. Entretanto, este tipo de abordagem pode ser seguida e mais bem apropriada a estudos comparativos, uma vez que este trabalho enquadra-se como um estudo de cunho descritivo. Uma terceira limitação situa-se sobre a amostra, como apenas uma fração das empresas situadas no *cluster* foi abordada, podem-se colocar algumas interrogações sobre as possibilidades de estender as conclusões a todo o *cluster*, e muito mais em relação a outros *clusters*. Portanto, reconhece-se que as conclusões deste estudo estão sujeitas a uma série de limitações, que embora sejam previstas em parte, ponderam a robustez dos argumentos apresentados. Mesmo tendo havido um esforço na tabulação e tratamento dos dados coletados, evidencia-se que os dados são oriundos da percepção dos respondentes, o que também pode ser caracterizado como uma limitação.

Entretanto, analogamente às limitações expostas, surgem algumas possibilidades de pesquisa que podem ser exploradas. Dentre estas possibilidades, destacam-se: (i) a replicação do estudo a outros *clusters*; (ii) estudos comparativos entre *clusters* e/ou entre empresas inseridas em *clusters* e empresas situadas em regiões com baixa concentração da indústria em estudo; (iii) estudos específicos sobre as barreiras que podem existir em relação a abordagens cooperativas; (iv) a observação

de outras taxonomias de recursos, já apontadas ou não pela literatura; (v) estudos sobre possíveis diferenças de postura entre micro, pequenas, médias e grandes empresas; e (vi) conforme apontado acima, outras justificativas para o estabelecimento de alianças.

Um último ponto encerra os aspectos conclusivos deste trabalho, referindo-se às recomendações que podem ser apresentadas às empresas que configuram o objeto de estudo. Mas antes de se ofertar algumas palavras de cunho conselheiro, cabe expor que explicações consistentes às perguntas “vale a pena estar em um *cluster*?” e “vale a pena cooperar?” são complexas, dada a imensa quantidade de variáveis que podem ser trazidas à tona no intuito de tentar respondê-las com total fidedignidade. Entretanto, o cunho descritivo deste estudo pondera e permite que estas respostas não sejam encontradas com um nível de aprofundamento e exatidão elevados. Ademais, mesmo em se tratando de um estudo de teor explicativo, estas ponderações prevaleceriam, pois certamente estes trabalhos repousariam seus esforços sobre alguns poucos fenômenos, passíveis de um tratamento mais afinado e profundo. Contudo, o presente trabalho cumpre o que se propôs a fazer: descrever as relações contidas no problema de pesquisa dentro do horizonte do *cluster* selecionado. Postas as ponderações cabíveis, seguem algumas recomendações dirigidas aos atores que engendraram o elenco e o enredo do caso selecionado, as quais tangenciam relações entre o *cluster* e os recursos; entre o *cluster* e as alianças; e entre os recursos e a competitividade.

Conforme o estudo apresentou, os entrevistados revelaram que o acesso aos recursos empresariais é facilitado pelo fato de suas empresas estarem situadas dentro dos limites de um *cluster*. Entretanto, esta condição talvez possa funcionar melhor como uma oportunidade do que uma vantagem concreta. Este aspecto apenas vem auxiliar a cumprir a primeira etapa do processo sistêmico: o *input*. Entendida esta condição, cabe ao empresário a tarefa de transformar estes recursos em uma vantagem real para sua empresa, ou seja, perfazendo a segunda etapa do processo sistêmico: o *throughput*. Entretanto, a consciência desta relação entre o *cluster* e os recursos pode estimular o desdobramento de ações que explorem esta oportunidade. Esta conduta pode acarretar modificações interessantes no terceiro passo do processo sistêmico: o *output*. Embora seja possível que todas as empresas circunscritas no *cluster* possam

explorar esta possibilidade da mesma forma, vale ressaltar que o *output* dessas empresas alcança várias regiões do estado e do país, o que pode trazer à luz uma vantagem das empresas do *cluster* em relação a empresas que se localizem em outras regiões. Entretanto, conforme foi apontado nas possibilidades de pesquisa, esta afirmação deve ser exposta ao crivo de outros trabalhos, os quais podem melhor esclarecer esta hipótese.

Embora não se tenha aferido um grande movimento cooperativo entre as empresas do setor estudado, observou-se que para àquelas que se pronunciaram parceiras em algum grau, percebeu-se uma influência positiva oriunda do *cluster*. Entretanto, conforme o estudo demonstrou, estas empresas não apresentaram resultados consistentemente superiores às demais empresas. Por outro lado, cabe expor que as alianças entre as empresas do setor não se apresentam como uma prática amadurecida, mas somente incipiente. Dessa forma, conforme este raciocínio, não se pode afirmar que estas práticas são ou não interessantes. Um fato um tanto curioso é que, consoante às entrevistas, os motivos que impedem a cooperação entre as empresas assemelham-se entre elas. Isto acaba suscitando uma hipótese de que os problemas apontados por certas empresas que interferem negativamente as alianças também sejam constatados nas mesmas. Portanto, o que este processo deixa transparecer é que há uma carência de entendimento entre os empresários. Sendo assim, percebe-se que a criação de grupos de discussão mais especializados possa ser um ferramental útil para que se possam prospectar oportunidades de parcerias que sejam viáveis para todos os atores envolvidos. Além disso, o foco destas interações pode abranger não somente recursos tangíveis, mas também intangíveis, conforme a taxonomia utilizada neste estudo propõe, envolvendo os recursos humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resourced-based theory. *Journal of Management*, 27, 2001.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- AMIT, R.; SHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. *Management Journal*, v. 14, pp. 33-46, 1993.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, sep./oct. 1957, pp. 113-124.
- ANSOFF, I. H. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARANHA, J. A. S. Incubadoras de empresas. In: Filion, L. J.; Dolabela, F. *Boa idéia! E agora*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 1, n. 1, pp. 99-120, 1991.
- BEDÊ, M. A. *Subsídios para a identificação de clusters no Brasil: atividades da indústria*. São Paulo: SEBRAE, 2002.
- BISPO, C. M.; SCHELEMM, M. M. Alianças em Clusters: uma Estratégia para a Construção da Base de Recursos. *I Encontro de Estudos em Estratégia*. Anais. Curitiba: Anpad, 2003.
- BOLJWIN, P. T. & KUMPE, T. Manufacturing in the 1990's – Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning*, United Kingdom, v. 23, n. 4, 44-57, 1990.

- BRUNER, R. F.; EAKER, M. R.; FREEMAN, R. E.; SPEKMAN, R. E.; TEISBERG, E. O. Strategic Alliances. In: *The Portable MBA*. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The academy of Management Executive*, v. 15, n. 1, p. 64-78, Feb. 2001.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v. 42, n. 1, pp. 20-35, Jan./Mar. 2002.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CONNOR, K. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a theory of the firm? *Journal of Management*, 61 (3), 1991, pp. 30-50.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (Orgs.). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- DAS, T. K.; TENG, B. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, vol. 26, n. 1, 2000, pp. 31-61.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. *Competitiveness: Forging Ahead*. Cmnd 2867. London: HMSO, 1995.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A.. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade no agribusiness brasileiro*. IPEA-PENSA, Relatório de Pesquisa, Volume 1. São Paulo: 1998, 69p.
- FAULKNER, D. O.; ROND, M. de. Perspectives on cooperative strategy. In: Faulkner, D. (ed.). *Cooperative strategy: economic, business and organizational issues*. New York: Oxford University Press, 2000.
- FORMICA, P. Inovação e empreendedorismo: um ponto de vista do contexto italiano das PME. In: Brasil, Instituto Euvaldo Lodi. *Empreendedorismo, ciência, técnica e arte*. Brasília : CNI. IEL Nacional, 2000.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP, 2001.
- GHEMAWAT, P. Vantagem sustentável. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1986] 1998.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GINSBERG, A.; LARSEN, E.; LOMI, A. Entrepreneurship in Context: Strategic Interaction and the Emergence of Regional Economies. In: Schoonhoven, C. B.; Romanelli, E. (eds) *The entrepreneurship dynamic: the origins of entrepreneurship and the evolution of industries*. Palo Alto: Stanford University Press, 2001.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. Spring 1991, pp. 114-135.
- GREENE, P. G.; BRUSH, C. G.; BROWN, T. Resources in small firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 8(2), 1997, pp. 25-40.
- GULATI, R.; ZAJAC, E. J. Reflections on the study of strategic alliances. In: Faulkner, D. (ed.). *Cooperative strategy: economic, business and organizational issues*. New York: Oxford University Press, 2000.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. São Paulo: Campus, 1995.
- HARRISON, J. S. et al. Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27, 2001.
- HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas*. TD IEI/UFRJ; n. 211; RJ, 1989.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1989] 1998.
- IBGE. *Cidades*. Disponível na Internet em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Consultado em 05 de dezembro de 2003.
- JONES, G. R. *Organizational theory: text and cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU; EDUSP [Brasília]: INEP, 1980.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, [1993] 1996.
- LYNCH, R. P. *Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas*. São Paulo: Makron Books, [1993] 1994.
- MAIA, K. *Confecções em Cianorte: um distrito industrial?* [Dissertação de mestrado]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1994.
- MARSHALL, A. *Princípios de economia: trabalho introdutório*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- McGUIGAN, F. J. *Psicologia experimental: uma abordagem metodológica*. São Paulo: EPU, 1976.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organisational strategy structure and process*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. In: Lamb, R.B.; Shivastava, P. (eds.) *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1988] 1998.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, G. H. Cluster como Modelo para Formulação de Políticas de Desenvolvimento Local. *Revista Estudos Empresariais*. Universidade Católica de Brasília, 1998, pp.17-26.

PFEFFER, J. *Organizations and organizational theory*. Boston: Pitman, 1982.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations*. New York: Harper and Row, 1978).

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.

_____. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, v. 65, maio/jun. 1987, pp. 43-59.

_____. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, November-December, vol. 76, issue 6, 1998a. pp. 77-90.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1979] 1998b.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, issue 3, may-june 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: Montgomery, C.; Porter, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1990] 1998.

PREFEITURA Municipal de Cianorte. *Economia*. Disponível na Internet em: <<http://www.cianorte.pr.gov.br/>>. Consultado em 21 de janeiro de 2003.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANELLI, E. (eds) *The entrepreneurship dynamic: the origins of entrepreneurship and the evolution of industries*. Palo Alto: Stanford University Press, 2001.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: Lamb, R.B. (ed). *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

SEBRAE. *A micro e pequena empresa no Brasil*. Disponível na Internet em <<http://200.252.248.100/site/na/compe.nsf>>. Consultado em 02 de abril de 2003.

SCHMITZ, H. On the clustering of small firms. *IDS Bulletin*, v. 23, n. 3, pp. 64-68, jul., 1992.

SCHMITZ, H.; MUSYCK, B. *Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries?* Brighton: University of Sussex / Institute of Development Studies. Discussion paper 324, 1993.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DE CIANORTE – PARANÁ. *Relação das indústrias de confecções*. Cianorte: planilha Excell não publicada, 2003.

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

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TZU, S. *A arte da guerra*. Porto Alegre: L&PM, 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp. 171-180.

YOSHIO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXO 1 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS GERAIS

Tabela 3 – Número de funcionários

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Menos de 20	23	76,7%
Entre 20 e 99	7	23,3%
Entre 100 e 499	0	0,0%
Mais de 499	0	0,0%
Total obs.	30	100%

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 4 – Ano de fundação

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	3,3%
Menos de 1980	1	3,3%
De 1980 a 1982	0	0,0%
De 1982 a 1984	0	0,0%
De 1984 a 1986	0	0,0%
De 1986 a 1988	0	0,0%
De 1988 a 1990	2	6,7%
1990 e mais	26	86,7%
Total obs.	30	100%

Mínimo = 1978, Máximo = 2003

Média = 1995,41 Desvio-padrão = 5,15

A questão é de resposta aberta numérica. As observações são reagrupadas em 7 categorias de igual amplitude.

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 5 – Produção para outra(s) empresa(s) do segmento

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Sempre	7	23,3%
Muitas vezes	4	13,3%
Poucas vezes	3	10,0%
Quase nunca	0	0,0%
Nunca	16	53,3%
Total obs.	30	100%

Média = 3,47 Desvio-padrão = 1,76

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 6 – Terceirização

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Sempre	16	53,3%
Muitas vezes	3	10,0%
Poucas vezes	6	20,0%
Quase nunca	1	3,3%
Nunca	4	13,3%
Total obs.	30	100%

Média = 2,13 Desvio-padrão = 1,46

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 7 – Propriedade de lojas

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Sim	17	56,7%
Não	13	43,3%
Total obs.	30	100%

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 8 – Localização regional das lojas

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	13	43,3%
Em Cianorte	17	56,7%
Em outras cidades do Paraná	4	13,3%
Em outros estados	2	6,7%
Total obs.	30	

A quantidade de citações poderia ter sido superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 9 – Localização específica das lojas

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	13	43,3%
Shoppings atacadistas	16	53,3%
Shoppings varejistas	1	3,3%
Outros	2	6,7%
Total obs.	30	

A quantidade de citações poderia ter sido superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 10 – Região de origem dos clientes que visitam as lojas da cidade

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	13	43,3%
Paraná	17	56,7%
Outros estados da região sul	17	56,7%
Região sudeste	16	53,3%
Região centro-oeste	15	50,0%
Região nordeste	7	23,3%
Região norte	7	23,3%
Total obs.	30	

A quantidade de citações poderia ter sido superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 11 – Modalidade das vendas

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	3	10,0%
Vende no varejo	6	20,0%
Vende no atacado	26	86,7%
Total obs.	30	

A quantidade de citações poderia ter sido superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (2 no máximo).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 12 – Vendas por meio de representantes que visitam lojistas

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	3,3%
Sim	20	66,7%
Não	9	30,0%
Total obs.	30	100%

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 13 – Abrangência das vendas realizadas por meio de representantes

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	10	33,3%
Região noroeste do Paraná	16	53,3%
Em outras regiões do Paraná	17	56,7%
Em outros estados	18	60,0%
Em outros países	0	0,0%
Total obs.	30	

A quantidade de citações poderia ter sido superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (4 no máximo).

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS ENVOLVENDO RECURSOS

Tabela 14 – Relação entre o *cluster* e o acesso a recursos

Categoria	Huma- nos		Sociais		Físicos		Organi- zacio- nais		Finan- ceiros	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Não resposta	0	0,0	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0
Sim, facilita muito	11	36,7	12	40,0	19	63,3	12	40,0	8	26,7
Sim, facilita um pouco	15	50,0	14	46,7	8	26,7	14	46,7	14	46,7
Não facilita, mas também não atrapalha	1	3,3	3	10,0	2	6,7	4	13,3	7	23,3
Além de não facilitar, atrapalha um pouco	3	10,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,3
Além de não facilitar, atrapalha muito	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total obs.	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100
Média		1,9		1,8		1,4		1,7		2,0
Desvio-Padrão		0,9		0,9		0,6		0,7		0,8

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sim, facilita muito) a 5 (Além de não facilitar, atrapalha muito).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 15 – Parcerias em relação aos recursos

Categoria	Huma- nos		Sociais		Físicos		Organi- zacio- nais		Finan- ceiros	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Não resposta	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Sempre	0	0,0	3	10,0	1	3,3	3	10,0	0	0,0
Muitas vezes	3	10,0	4	13,3	0	0,0	2	6,7	1	3,3
Poucas vezes	2	6,7	9	30,0	5	16,7	13	43,3	5	16,7
Quase nunca	1	3,3	2	6,7	4	13,3	3	10,0	2	6,7
Nunca	24	80,0	11	36,7	20	66,7	9	30,0	22	73,3
Total obs.	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100
Média		4,5		3,5		4,4		3,4		4,5
Desvio-Padrão		1,0		1,4		1,0		1,3		0,9

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 16 – Intenção das parcerias em relação aos recursos

Categoria	Huma- nos		Sociais		Físicos		Organi- zacio- nais		Finan- ceiros	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Não resposta	1	16,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5
aumentá-las significativamente	1	16,7	5	27,8	1	10	5	23,8	2	25,0
aumentá-las moderadamente	1	16,7	6	33,3	3	30	10	47,6	4	50,0
mantê-las	3	49,9	7	38,9	5	50	6	28,6	1	12,5
diminuí-las	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0,0	0	0,0
extingüi-las	0	0,0	0	0,0	1	10	0	0,0	0	0,0
Total obs.	6	100	18	100	10	100	21	100	8	100
Média		2,4		2,1		2,7		2,1		1,9
Desvio-Padrão		0,9		0,8		1,1		0,7		0,7

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (aumentá-las significativamente) a 5 (extingüi-las).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 17 – Relação entre o *cluster* e a formação de parcerias em relação aos recursos

Categoria	Huma- nos		Sociais		Físicos		Organi- zacio- nais		Finan- ceiros	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Não resposta	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Sim, facilita muito	3	50,0	8	44,4	3	30,0	8	38,1	3	37,5
Sim, facilita um pouco	2	33,3	9	50,0	6	60,0	11	52,4	4	50,0
Não facilita, mas também não atrapalha	1	16,7	1	5,6	1	10,0	2	9,5	1	12,5
Além de não facilitar, atrapalha um pouco	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Além de não facilitar, atrapalha muito	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total obs.	6	100	18	100	10	100	21	100	8	100
Média		1,7		1,6		1,8		1,7		1,8
Desvio-Padrão		0,8		0,6		0,6		0,6		0,7

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sim, facilita muito) a 5 (Além de não facilitar, atrapalha muito).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 18 – Possibilidades para a formação de parcerias em relação aos recursos

Categoria	Huma- nos		Sociais		Físicos		Organi- zacio- nais		Finan- ceiros	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Não resposta	1	4,2	3	25,0	1	5,0	1	11,1	1	4,5
Sim, facilmente	4	16,7	2	16,7	5	25,0	2	22,2	3	13,6
Sim, mas com algumas dificuldades	7	29,1	3	25,0	7	35,0	4	44,5	4	18,2
Sim, mas com muitas dificuldades	5	20,8	3	25,0	5	25,0	1	11,1	6	27,3
Sim, mas é quase impossível	4	16,7	0	0,0	1	5,0	0	0,0	4	18,2
Não, seria impossível	3	12,5	1	8,3	1	5,0	1	11,1	4	18,2
Total obs.	24	100	12	100	20	100	9	100	22	100
Média		2,8		2,4		2,3		2,3		3,1
Desvio-Padrão		1,3		1,2		1,1		1,3		1,3

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sim, facilmente) a 5 (Não, seria impossível).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 19 – Avaliação dos recursos

Categoria	Huma- nos		Sociais		Físicos		Organi- zacio- nais		Finan- ceiros	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Não resposta	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Excelente	3	10,0	6	20,0	5	16,7	2	6,7	4	13,3
Boa	17	56,7	16	53,3	15	50,0	17	56,7	12	40,0
Regular	10	33,3	6	20,0	10	33,3	11	36,7	9	30,0
Ruim	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	16,7
Péssima	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total obs.	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100
Média		2,2		2,1		2,2		2,3		2,5
Desvio-Padrão		0,6		0,9		0,7		0,6		0,9

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Excelente) a 5 (Péssima).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 20 – Importância dos recursos para manter ou tornar a empresa competitiva

Categoria	Huma- nos		Sociais		Físicos		Organi- zacio- nais		Finan- ceiros	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Não resposta	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Muito importante	21	70,0	14	46,7	14	46,7	22	73,3	22	73,3
Importante	9	30,0	15	50,0	15	50,0	5	16,7	7	23,3
Pouco importante	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	10,0	1	3,3
Muito pouco importante	0	0,0	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0
Não é importante	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total obs.	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100
Média		1,3		1,5		1,6		1,4		1,3
Desvio-Padrão		0,5		0,5		0,7		0,7		0,5

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Muito importante) a 5 (Não é importante).

As médias e desvios-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 3 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS DE DESEMPENHO

Tabela 21 – Diferença percentual das vendas

Categoria	De 1999 para 2000		De 2000 para 2001		De 2001 para 2002	
	Qt. cit.	Freq.	Qt. cit.	Freq.	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	11	36,7%	9	30,0%	7	23,3%
Menos de 0	2	6,7%	2	6,7%	1	3,3%
De 0 a 10	3	10,0%	5	16,7%	2	6,7%
De 10 a 20	4	13,3%	3	10,0%	6	20,0%
De 20 a 30	5	16,7%	4	13,3%	3	10,0%
De 30 a 40	2	6,7%	5	16,7%	6	20,0%
De 40 a 50	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%
50 e mais	3	10,0%	1	3,3%	5	16,7%
Total obs.	30	100%	30	100%	30	100%
Mínimo		-10		-10		-10
Máximo		100		100		100
Média		26,05		18,71		28,39
Desvio-padrão		34,78		23,35		28,10

A questão é de resposta aberta numérica. As observações são reagrupadas em 7 categorias de igual amplitude.

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 22 – Market Share

Categoria	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	3,3%
Tem aumentado significativamente	5	16,7%
Tem aumentado moderadamente	15	50,0%
Tem se mantido regular	7	23,3%
Tem diminuído moderadamente	2	6,7%
Tem diminuído significativamente	0	0,0%
Total obs.	30	100%

Média = 2,21 Desvio-padrão = 0,82

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Tem aumentado significativamente) a 5 (Tem diminuído significativamente).

Os cálculos são efetuados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 23 – Rentabilidade

Categoria (%)	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	13	43,3%
Menos de 0	1	3,3%
De 0 a 10	6	20,0%
De 10 a 20	3	10,0%
De 20 a 30	4	13,3%
De 30 a 40	0	0,0%
De 40 a 50	1	3,3%
50 e mais	2	6,7%
Total obs.	30	100%

Mínimo = -10, Máximo = 50

Média = 16,24 Desvio-padrão = 16,83

A questão é de resposta aberta numérica. As observações são reagrupadas em 7 categorias de igual amplitude.

A média e o desvio-padrão são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO – DADOS GERAIS

Quadro 9 – Análise de conteúdo – aspectos gerais

Continua...

<p>Importância do <i>Cluster</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante o projeto Empreender, viabilizado pelo Sebrae, procura-se detectar as principais atividades vocacionais de cada região, com o intuito de viabilizar ações conjuntas que tragam retorno em teor coletivo (ea1q01; ea1q02). • Transferindo o foco do assunto das parecerias para o <i>cluster</i>, o empresário credita ao <i>cluster</i> boa parte do sucesso que vem apresentando, mas que este efeito se dá mais de forma direta, pelas próprias características do <i>cluster</i>, do que de forma indireta, por meio de promoção de alianças entre empresas concorrentes (ee2qf1).
<p>Parcerias Atuais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Através de reuniões periódicas, normalmente quinzenais, empresários de um mesmo setor são colocados frente a frente de maneira e permitir a exposição de problemas comuns para o delineamento de soluções (ea1q02; ea1q04). • Dentre as principais ações que estão sendo desenvolvidas pelo núcleo estão a organização de caravanas técnicas, viagens a feiras, treinamentos, utilização de espaços físicos conjuntos (ea1q05). • O empresário transparece grande preocupação com as empresas participantes do núcleo, uma vez que o mesmo considera a confiança e o esclarecimento duas questões imprescindíveis para que se possam efetivamente desenvolver ações coletivas que tragam retornos aos participantes (ee1qf2) • O entrevistado salienta que se predomina no núcleo empresários que não apostam em investimentos que tragam retornos em longo prazo, ou seja, são partidários de uma visão imediatista, o que acaba exacerbando as dificuldades. Resumindo isto, o entrevistado considera que o foco acaba repousando-se sobre os problemas, e não sobre as soluções (ee1qf2). • O empresário acredita faltar muito para que se possam efetivamente desenvolver ações cooperativas entre os empresários do setor de forma amadurecida (ee1qf2). • O empresário considera que vários fatores dificultam o processo de estabelecimento de parcerias, tais como: falta de interesse, falta de confiança, faixa etária elevada dos empresários, conformismo e medo do novo (ee1qf2). • Falta participação dos empresários nas reuniões quinzenais do núcleo de confecção do Sebrae, sendo que em algumas reuniões apenas aproximadamente 1/3 dos membros compareceu (ee1f02). • A visão cooperativista deste empresário não se apresenta muito presente e clara (ee2qf2). • O entrevistado, em alguns casos, entende que até poderiam ser efetuadas algumas parcerias com empresas do setor, mas que para isso, muitas barreiras teriam de ser transpostas (ee2qf2) • O empresário revela que nunca negou informação a empresários do setor ou que quisessem adentrar o setor (ee2qf2) • A empresa funcionou como fornecedora de informações em alguns casos, e neste ponto, o empresário frisa que nunca sonou informação de ninguém que a procurasse, demonstrando pouca preocupação com tal fato (ee2qf2).

Quadro 9 – Análise de conteúdo – aspectos gerais

...conclusão

Intenção das Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende-se aumentar o número de empresas participantes do núcleo de confecção para que seja possível formar subgrupos, agrupando empresários de um segmento específico de cada indústria, pois atualmente há uma predominância de empresas de segmentos complementares dentro da indústria de confecção (ea1q04). • Busca-se desenvolver um planejamento estratégico que venha responder por pontos salientados nas reuniões periódicas (ea1q04). • A mentalidade que se tenta desenvolver com os empresários participantes do núcleo tenta afastar o conceito de concorrentes para um conceito de parceiro (ea1q02). • O entrevistado revela que somente estaria aberto a parcerias caso fosse realmente necessário. Ele inclusive chega a dizer que gostaria de mitigar ou extinguir alguns contatos com empresários do setor, lembrando que esta postura seria inerente à própria concorrência (ee2qf3). • O medo da falta de controle é considerado um fator importante no discurso do entrevistado. Este aspecto talvez possa atestar sua relativa aversão ao crescimento e ao estabelecimento de relações comerciais mais consistentes com empresários do setor (ee2qf3).
Importância do <i>Cluster</i> para Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Através da detecção dos principais segmentos industriais da região, procura-se aproximar empresários de cada segmento (ea1q04). • O empresário considera que, em alguns casos, o <i>cluster</i> pode auxiliar o estabelecimento de alianças (ee2qf4).
Possibilidades de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Dentre os desafios do núcleo de confecção do Sebrae, pode-se destacar dois: a viabilização de um sistema de compras conjuntas e exportação (ea1q04; ea1q06). • Para oportunizar o estabelecimento de parcerias entre empresas, necessita-se superar três problemas: (i) baixo grau de confiança entre os empresários; (ii) característica de complementaridade entre as empresas participantes do núcleo, as quais utilizam matérias-primas distintas que dificultam a compra conjunta; e (iii) dificuldade de emissão de notas fiscais, uma vez que, como o núcleo envolve micro e pequenas empresas, torna-se complexo descarregar todo o valor de uma nota fiscal em somente um dos participantes, sendo que os fornecedores não desmembram as notas fiscais para cada um dos consorciados (ea1q04). • As possibilidades existem, mas atrelado a isto, há muitas barreiras a serem transpostas. Portanto, o discurso concentra-se sobre os obstáculos que se tem sentido ou que poderiam ser sentidos caso certos esforços coletivos fossem objetivados. Portanto, em relação às parcerias, acaba-se por formatar o discurso muito mais em relação às possibilidades de ações futuras do que aos resultados obtidos (ee1qf5).

FONTE: Pesquisa de campo.

ANEXO 5 – ANÁLISE DE CONTEÚDO – RECURSOS

Quadro 10 – Análise de conteúdo – recursos humanos

Importância do <i>Cluster</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Por haver em Cianorte muitas empresas do setor de confecções, existe na cidade uma maior oferta de mão-de-obra especializada (ee1qa1; ee3qa1; ee4qa1; eea5qa1) (frequência 4). • Pela grande representatividade da indústria de confecção na cidade, há uma estação de ofício na prefeitura que prepara profissionais para atender à demanda do mercado (ee1q01). • Talvez seria um pouco mais difícil preencher algumas vagas caso estivéssemos instalados fora de um pólo de confecções como Cianorte (ee2qa1).
Parcerias Atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Ocasionalmente alguns empresários da área compartilham algumas informações na busca por profissionais (ee1qa2). • Nunca houve possibilidade de se recorrer a outros empresários do setor para buscar soluções em relação ao preenchimento de vagas (ee2qa2; ee3qa2; ee4qa2; ee5qa2) (frequência 4).
Intenção das Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • A intenção é tentar aumentar o contato entre os empresários, pois com isso pode-se conseguir prospectar alguns profissionais que se ajustem às necessidades da empresa (ee1qa3).
Importância do <i>Cluster</i> para Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • A influência do <i>cluster</i> é nula em relação às possibilidades de parcerias na busca por profissionais (ee1qa4).
Possibilidades de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Talvez fosse possível fazer parcerias com alguns empresários para buscar pessoas qualificadas a trabalhar nas empresas, entretanto, a falta de confiança teria de ser superada (ee4qa5; ee5qa5) (frequência 2). • A concorrência seria um fator que praticamente impossibilitaria a ocorrência destes contatos na busca por profissionais. Somente seria possível entre empresários que realmente se encontrassem em uma situação de parceria, o que não é muito comum (ee3qa5). • Seria impossível conversar com outros empresários para tentar encontrar pessoas que possam vir a trabalhar na empresa. Os empresários não indicariam bons profissionais, os contratariam (ee2qa5).
Avaliação do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • O quadro de funcionários de minha empresa é excelente, coerente com o padrão de qualidade requerido pelo mercado (ee2qa6). • Meus colaboradores desempenham suas atividades adequadamente, entretanto, poderiam melhorar (ee3qa6; ee4qa6; ee5qa6) (frequência 3). • Os funcionários apresentam um desempenho regular. Seria muito importante conseguir melhorar a qualidade dos seus serviços (ee1qa6).
Importância do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • A importância dos recursos humanos é de fundamental importância para que a empresa consiga manter-se competitiva. O produto final que comercializamos é reflexo direto da qualidade do quadro funcional (ee1qa7; ee2qa7; ee3qa7) (frequência 3). • Os recursos humanos ajudam a empresa a manter-se competitiva, entretanto outros fatores também devem ser levados em consideração, como os equipamentos que se utilize (ee4qa7; ee5qa7) (frequência 2).

FONTE: Pesquisa de campo.

Quadro 11 – Análise de conteúdo – recursos sociais

Importância do <i>Cluster</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A concentração de empresas de confecções em Cianorte ajuda muito a construção da rede de relacionamentos do empresário (ee1qb1; ee4qb1; ee5qb1) (frequência 3). • O <i>cluster</i> tem um influência positiva em relação aos recursos sociais, embora não seja muito forte (ee2qb1; ee3qb1) (frequência 2).
Parcerias Atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre mantenho contato com empresários do setor no sentido de tentar ampliar o número de pessoas que conheço e que podem auxiliar de alguma forma minha empresa (ee1qb2). • Em alguns casos, são os próprios empresários do setor que acabam auxiliando-me encontrar pessoas-chave para o meu negócio (ee4qb2; ee5qb2) (frequência 2). • Nunca recorri a empresários da cidade para buscar ampliar minha rede de relacionamentos (ee2qb2; ee3qb2) (frequência 2).
Intenção das Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • A intenção é tentar aumentar os contatos com os empresários do ramo de maneira a buscar sempre ter uma rede de relacionamentos completa ao meu negócio (ee1qb3). • Não pretende aumentar este tipo de contato, apenas mantê-los (ee4qb3; ee5qb3) (frequência 2).
Importância do <i>Cluster</i> para Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Se não fosse o número de empresas, seria muito mais difícil conseguir os contatos com os empresários do setor. O <i>cluster</i> facilita muito a sinergia entre os empresários na busca por recursos sociais (ee1qb4; ee4qb4; ee5qb4) (frequência 3).
Possibilidades de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • As dificuldades existem, mas seria possível fazer algumas parcerias em relação aos recursos sociais (ee2qb5). • As possibilidades existem, mas há falta de confiança e interesse entre as empresas. No núcleo de confecção do Sebrae, o empresário apenas considera três dos dezessete empresários participantes como pessoas confiáveis e interessadas a cooperarem no sentido de expandir suas redes de relacionamentos (ee1qb5). • As dificuldades são muitas devido à concorrência, entretanto, talvez algumas parcerias pontuais seriam possíveis de serem realizadas em relação aos recursos sociais (ee3qb5).
Avaliação do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • A rede de relacionamento do empresário é considerada excelente, pois procura participar de tudo que está a seu alcance para melhorá-la (ee1qb6). • A avaliação dos recursos sociais da empresa pode ser considerada boa, mas poderia e deveria melhorar (ee2qb6; ee3qb6; ee4qb6; ee5qb6) (frequência 4).
Importância do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • É de fundamental importância conhecer as pessoas certas que podem auxiliar a empresa em seus negócios (ee1qb7; ee3qb7) (frequência 2). • Os recursos sociais desempenham um papel importante na competitividade das empresas (ee2qb7; ee4qb7; ee5qb7) (frequência 3).

FONTE: Pesquisa de campo.

Quadro 12 – Análise de conteúdo – recursos físicos

Importância do <i>Cluster</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pela representatividade da cidade no setor de confecções, o acesso aos melhores fornecedores de matérias-primas e equipamentos é bastante facilitado, pois grande parte visita as empresas (ee1qc1; ee2qc1; ee4qc1; ee5qc1) (frequência 4). • O <i>cluster</i> facilita moderadamente o acesso aos recursos físicos. Entretanto, caso a empresa estivesse instalada fora de um <i>cluster</i>, os mesmos fornecedores poderiam ser contatados, mas certamente com um pouco mais de dificuldade (ee3qc1).
Parcerias Atuais	<ul style="list-style-type: none"> • A respeito dos empréstimos de matérias-prima e maquinário, o empresário diz que este tipo de procedimento apenas se aplica quando se utiliza uma outra empresa para terceirizar parte da produção, perfazendo um processo de subcontratação por meio de facções (ee1qc2). • A empresa dificilmente faz parcerias com outras empresas do ramo em relação aos recursos físicos (ee2qc2). • A empresa nunca estabeleceu parcerias para a reunião de recursos físicos (ee3qc2; ee4qc2; ee5qc2) (frequência 3).
Intenção das Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • A intenção é obter independência total em relação aos recursos físicos, extinguindo qualquer parceria do tipo (ee2qc3). • Embora a empresa nunca tenha realizado parcerias para reunião de recursos físicos, existem intenções (ee4qc2; ee5qc2) (frequência 2).
Importância do <i>Cluster</i> para Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • As parcerias em relação a recursos físicos podem ser facilitadas pelo fato da empresa estar sediada em um <i>cluster</i> (ee2qc4).
Possibilidades de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Caso houvesse necessidade, não seria difícil fazer algumas parcerias para obter recursos físicos (ee1qc5; ee3qc5) (frequência 2). • Haveria dificuldades para estabelecer parcerias para compra de matéria-prima conjunta ou equipamentos. A falta de confiança talvez seria uma delas (ee4qc5; ee5qc5) (frequência 2).
Avaliação do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos físicos da empresa estão perfeitamente compatíveis com as exigências de qualidade do mercado (ee1qc6; ee2qc6) (frequência 2). • Os recursos físicos estão em boas condições, mas poderiam ser melhorados (ee3qc6; ee4qc6; ee5qc6) (frequência 3).
Importância do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos físicos que a empresa utiliza está fortemente ligado à qualidade do produto que a empresa oferta. Portanto, os recursos físicos são extremamente importantes para que a empresa consiga manter-se competitiva no mercado em que atua (ee1qc7; ee2qc7) (frequência 2). • Os recursos físicos têm sua importância, mas os mesmos devem estar alinhados com os recursos humanos para que a qualidade dos produtos e serviços sejam garantidos (ee3qc7; ee4qc7; ee5qc7) (frequência 3).

FONTE: Pesquisa de campo.

Quadro 13 – Análise de conteúdo – recursos organizacionais

Importância do <i>Cluster</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento sobre como se gerencia uma empresa do setor de confecções acaba tornando-se mais difundido na cidade por esta concentrar muitas empresas (ee1qd1; ee2qd1) (frequência 2). • Pelo fato de haver muitas empresas concentradas, uma empresa desenvolveu dois <i>softwares</i> de gestão específicos para a indústria de confecção, e atualmente várias empresas podem contar com este apoio a um custo reduzido (ee1qd1). • A concentração de empresas do setor de confecções na cidade tem uma certa influência na troca de informações entre os empresários (ee3qd1; ee4qd1; ee5qd1) (frequência 3).
Parcerias Atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Em alguns casos foi possível trocar informações com outros empresários do setor sobre questões gerenciais e técnicas (ee3qd2; ee4qd2; ee5qd2) (frequência 3). • A empresa raramente compartilha informações gerenciais e técnicas (ee1qd2; ee2qd2) (frequência 2).
Intenção das Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • A intenção da empresa é tentar fomentar os contatos com outras empresas, proporcionando um aprendizado mútuo (ee1qd3). • Pretende-se aumentar o intercâmbio de informações com outras empresas, entretanto, deve-se observar alguns limites que possam comprometer sua competitividade (ee4qd3; ee5qd3) (frequência 2). • O empresário deseja apenas manter o nível de compartilhamento de informações gerenciais e técnicas com outros empresários do setor (ee2qd3; ee3qd3) (frequência 2).
Importância do <i>Cluster</i> para Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Por haver muitas empresas do setor na cidade, o contato entre os empresários acaba se tornando um pouco mais facilitado, o que promove o compartilhamento de informações, inclusive aquelas inerentes a conhecimento gerencial e técnico (ee1qd4; ee2qd4; ee3qd4; ee4qd4; ee5qd4) (frequência 5).
Possibilidades de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Não há registro³⁶.
Avaliação do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos organizacionais que a empresa apresenta são suficientes à manutenção dos negócios, mas poderiam ser melhorados (ee2qd6; ee4qd6; ee5qd6) (frequência 3). • O empresário admite ser regular o conhecimento gerencial e técnico que as pessoas de sua empresa detém (ee1qd6; ee3qd6) (frequência 2).
Importância do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • Para manter a empresa competitiva, a empresa precisa estar sempre atualizada, portanto ter uma base sólida de conhecimentos gerenciais e técnicos é muito importante (ee1qd7; ee3qd7) (frequência 2). • Os recursos organizacionais auxiliam a empresa a manter-se competitiva, mas há outros recursos que são mais importantes (ee2qd7; ee4qd7; ee5qd7) (frequência 3).

FONTE: Pesquisa de campo.

³⁶ Nesta categoria não houve registros porque todas as empresas contatadas atestaram haver algum tipo de parceria em relação aos recursos organizacionais. A categoria ‘possibilidades de parceria’ apenas era investigada caso a empresa tivesse respondido ‘nunca’ à antepenúltima categoria, ou seja, ‘parcerias atuais’.

Quadro 14 – Análise de conteúdo – recursos financeiros

Importância do <i>Cluster</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>cluster</i> facilita muito o acesso da empresa aos recursos financeiros (ee1qe1; ee2qe1) (frequência 2). • Torna-se um pouco mais fácil conseguir recursos financeiros que financiem as operações da empresa pelo fato da empresa estar situada em uma região com alta concentração de empresas do setor (ee3qe1; ee4qe1; ee5qe1) (frequência 3).
Parcerias Atuais	<ul style="list-style-type: none"> • É raro haver possibilidade de se fazer parcerias com outros empresários no que se refere a recursos financeiros (ee3qe2). • Nunca foi possível estabelecer parcerias referentes a recursos financeiros (ee1qe2; ee2qe2; ee4qe2; ee5qe2) (frequência 4).
Intenção das Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende-se tentar aumentar, mas com cautela, as parcerias envolvendo recursos financeiros (ee3qe3).
Importância do <i>Cluster</i> para Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se dizer que o <i>cluster</i> tem uma influência pequena no sentido de se estabelecer parcerias que envolvam recursos financeiros (ee3qe4).
Possibilidades de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Em relação aos recursos financeiros, seria quase impossível fazer parcerias com outras empresas do ramo (ee1qe5; ee2qe5) (frequência 2). • Não seria possível fazer parcerias com empresários do setor de confecções que envolvam recursos financeiros (ee4qe5; ee5qe5) (frequência 2).
Avaliação do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos financeiros da empresa são excelentes, dispensando no momento a contratação de financiamentos (ee2qe6). • Pode-se avaliar como boa a situação dos recursos financeiros da empresa (ee3qe6; ee4qe6; ee5qe6) (frequência 3). • A empresa necessita de mais recursos financeiros para se manter competitiva, atualmente não se poderia enquadrar a situação destes recursos mais do em um patamar regular (ee1qe6).
Importância do Recurso	<ul style="list-style-type: none"> • A importância dos recursos financeiros para manter a empresa competitiva é de vital importância (ee1qe7; ee2qe7; ee3qe7) (frequência 3). • É evidente que os recursos financeiros são importantes, mas os demais tipos de recursos também o são (ee4qe7; ee5qe7) (frequência 2).

FONTE: Pesquisa de campo.

ANEXO 6 – ANÁLISES GERAIS – Nº DE FUNCIONÁRIOS

Tabela 24 – Número de funcionários vs parcerias em recursos humanos (distribuição)

Parceria \ Nº de funcionários	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Menos de 20	0	3	2	1	17	23
Entre 20 e 99	0	0	0	0	7	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0
Total	0	3	2	1	24	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 25 – Número de funcionários vs parcerias em recursos humanos (cálculos)

Parceria \ Nº de funcionários	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Menos de 20	4,4	1,1	23
Entre 20 e 99	5,0	0,0	7
Entre 100 e 499	-	-	-
Mais de 499	-	-	-
Total	4,5	1,0	30

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 26 – Número de funcionários vs parcerias em recursos sociais (distribuição)

Parceria \ Nº de funcionários	Não res-posta	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Menos de 20	0	3	3	9	2	6	23
Entre 20 e 99	1	0	1	0	0	5	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	3	4	9	2	11	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 27 – Número de funcionários vs parcerias em recursos sociais (cálculos)

Parceria \ Nº de funcionários	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Menos de 20	3,2	1,3	23
Entre 20 e 99	4,5	1,2	6
Entre 100 e 499	-	-	-
Mais de 499	-	-	-
Total	3,5	1,4	29

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 28 – Número de funcionários vs parcerias em recursos físicos (distribuição)

Parceria	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Nº de funcionários						
Menos de 20	1	0	4	3	15	23
Entre 20 e 99	0	0	1	1	5	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0
Total	1	0	5	4	20	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 29 – Número de funcionários vs parcerias em recursos físicos (cálculos)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Nº de funcionários			
Menos de 20	4,3	1,1	23
Entre 20 e 99	4,6	0,8	7
Entre 100 e 499	-	-	-
Mais de 499	-	-	-
Total	4,4	1,0	30

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 30 – Número de funcionários vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)

Parceria	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Nº de funcionários						
Menos de 20	3	1	12	2	5	23
Entre 20 e 99	0	1	1	1	4	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0
Total	3	2	13	3	9	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 31 – Número de funcionários vs parcerias em recursos organizacionais (cálculos)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Nº de funcionários			
Menos de 20	3,2	1,2	23
Entre 20 e 99	4,1	1,2	7
Entre 100 e 499	-	-	-
Mais de 499	-	-	-
Total	3,4	1,3	30

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 32 – Número de funcionários vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)

Parceria \ Nº de funcionários	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Menos de 20	0	0	5	2	16	23
Entre 20 e 99	0	1	0	0	6	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	5	2	22	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 33 – Número de funcionários vs parcerias em recursos financeiros (cálculos)

Parceria \ Nº de funcionários	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Menos de 20	4,5	0,8	23
Entre 20 e 99	4,6	1,1	7
Entre 100 e 499	-	-	-
Mais de 499	-	-	-
Total	4,5	0,9	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 34 – Número de funcionários vs variação % das vendas de 1999 para 2000 (distribuição)

Δ% vendas \ Nº de funcionários	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Menos de 20	9	2	3	1	4	1	0	3	23
Entre 20 e 99	2	0	0	3	1	1	0	0	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	11	2	3	4	5	2	0	3	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 35 – Número de funcionários vs variação % das vendas de 2000 para 2001 (distribuição)

Δ% vendas \ Nº de funcionários	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Menos de 20	9	1	4	2	2	4	0	1	23
Entre 20 e 99	0	1	1	1	2	1	1	0	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	9	2	5	3	4	5	1	1	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 36 – Número de funcionários vs variação % das vendas de 2001 para 2002 (distribuição)

$\Delta\%$ vendas \ N° de funcionários	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Menos de 20	7	1	1	5	2	3	0	4	23
Entre 20 e 99	0	0	1	1	1	3	0	1	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	7	1	2	6	3	6	0	5	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 37 – Número de funcionários vs variação % das vendas (cálculos)

$\Delta\%$ vendas \ N° de funcionários	De 1999 para 2000			De 2000 para 2001			De 2001 para 2002		
	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n
Menos de 20	28,9	40,3	14	19,6	26,9	14	30,0	32,5	16
Entre 20 e 99	18,0	7,6	5	16,9	15,5	7	24,7	15,5	7
Entre 100 e 499	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mais de 499	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	26,1	34,8	19	18,7	23,3	21	28,4	28,1	23

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 38 – Número de funcionários vs *market-share* (distribuição)

Market-share \ N° de funcionários	Não res-posta	Tem aumentado significativamente	Tem aumentado moderadamente	Tem se mantido regular	Tem diminuído moderadamente	Tem diminuído significativamente	Total
Menos de 20	1	2	12	6	2	0	23
Entre 20 e 99	0	3	3	1	0	0	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	5	15	7	2	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 39 – Número de funcionários vs *market-share* (cálculos)

Market-share	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Nº de funcionários			
Menos de 20	2,4	0,8	22
Entre 20 e 99	1,7	0,8	7
Entre 100 e 499	-	-	-
Mais de 499	-	-	-
Total	2,2	0,8	29

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Tem aumentado significativamente) a 5 (Tem diminuído significativamente).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 40 – Número de funcionários vs rentabilidade (%) (distribuição)

Rentabilidade	Não res-posta	Me-nos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Nº de funcionários									
Menos de 20	10	1	4	3	3	0	1	1	23
Entre 20 e 99	3	0	2	0	1	0	0	1	7
Entre 100 e 499	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mais de 499	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	13	1	6	3	4	0	1	2	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 41 – Número de funcionários vs rentabilidade (%) (cálculos)

Rentabilidade	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Nº de funcionários			
Menos de 20	14,8	16,2	13
Entre 20 e 99	21,0	20,5	4
Entre 100 e 499	-	-	-
Mais de 499	-	-	-
Total	16,2	16,8	17

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 7 – ANÁLISES GERAIS – PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Tabela 42 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos humanos (distribuição)

Parceria \ Prestação de serviços	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Sempre	0	1	2	0	4	7
Muitas vezes	0	2	0	0	2	4
Poucas vezes	0	0	0	0	3	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	1	15	16
Total	0	3	2	1	24	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 43 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos humanos (cálculos)

Parceria \ Prestação de serviços	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Sempre	4,0	1,3	7
Muitas vezes	3,5	1,7	4
Poucas vezes	5,0	0,0	3
Quase nunca	-	-	0
Nunca	4,9	0,3	16
Total	4,5	1,0	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,48

A frequência da prestação de serviços explica 22% da variância das parcerias em recursos humanos

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,095

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 44 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos sociais (distribuição)

Parceria \ Prestação de serviços	Não res-posta	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Sempre	0	2	1	2	0	2	7
Muitas vezes	1	0	0	2	0	1	4
Poucas vezes	0	0	2	1	0	0	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	1	1	4	2	8	16
Total	1	3	4	9	2	11	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 45 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos sociais (cálculos)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Prestação de serviços			
Sempre	2,9	1,7	7
Muitas vezes	3,7	1,2	3
Poucas vezes	2,3	0,6	3
Quase nunca	-	-	0
Nunca	3,9	1,3	16
Total	3,5	1,4	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,33

A frequência da prestação de serviços explica 10% da variância das parcerias em recursos sociais

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,145 (Pouco influente)

1 observação não é considerada (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 46 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos físicos (distribuição)

Parceria	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Prestação de serviços						
Sempre	1	0	1	0	5	7
Muitas vezes	0	0	2	1	1	4
Poucas vezes	0	0	0	1	2	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	2	2	12	16
Total	1	0	5	4	20	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 47 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos físicos (cálculos)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Prestação de serviços			
Sempre	4,1	1,6	7
Muitas vezes	3,8	1,0	4
Poucas vezes	4,7	0,6	3
Quase nunca	-	-	0
Nunca	4,6	0,7	16
Total	4,4	1,0	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,26

A frequência da prestação de serviços explica 6% da variância das parcerias em recursos físicos

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,104 (Pouco influente)

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 48 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)

Parceria	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Prestação de serviços						
Sempre	1	1	2	1	2	7
Muitas vezes	0	0	2	1	1	4
Poucas vezes	0	1	1	0	1	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0
Nunca	2	0	8	1	5	16
Total	3	2	13	3	9	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 49 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos organizacionais (cálculos)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Prestação de serviços			
Sempre	3,3	1,5	7
Muitas vezes	3,8	1,0	4
Poucas vezes	3,3	1,5	3
Quase nunca	-	-	0
Nunca	3,4	1,3	16
Total	3,4	1,3	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,01

A frequência da prestação de serviços explica 0% da variância dos recursos organizacionais

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,137 (Pouco influente)

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 50 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)

Parceria	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Prestação de serviços						
Sempre	0	1	1	0	5	7
Muitas vezes	0	0	2	0	2	4
Poucas vezes	0	0	0	1	2	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	2	1	13	16
Total	0	1	5	2	22	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 51 – Prestação de serviços vs parcerias em recursos financeiros (cálculos)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Prestação de serviços			
Sempre	4,3	1,3	7
Muitas vezes	4,0	1,2	4
Poucas vezes	4,7	0,6	3
Quase nunca	-	-	0
Nunca	4,7	0,7	16
Total	4,5	0,9	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,24

A frequência da prestação de serviços explica 5% da variância das parcerias em recursos financeiros

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,094 (Pouco influente)

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 52 – Prestação de serviços vs variação % das vendas de 1999 para 2000 (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Prestação de serviços									
Sempre	4	1	0	2	0	0	0	0	7
Muitas vezes	3	0	0	0	0	1	0	0	4
Poucas vezes	1	0	1	0	0	0	0	1	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	3	1	2	2	5	1	0	2	16
Total	11	2	3	4	5	2	0	3	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 53 – Prestação de serviços vs variação % das vendas de 2000 para 2001 (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Prestação de serviços									
Sempre	4	0	1	1	1	0	0	0	7
Muitas vezes	2	0	1	0	0	0	1	0	4
Poucas vezes	1	0	0	1	0	1	0	0	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	2	2	3	1	3	4	0	1	16
Total	9	2	5	3	4	5	1	1	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 54 – Prestação de serviços vs variação % das vendas de 2001 para 2002 (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res- posta	Me- nos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Prestação de serviços									
Sempre	2	0	0	2	0	1	0	2	7
Muitas vezes	1	0	1	1	0	1	0	0	4
Poucas vezes	1	0	0	0	0	1	0	1	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	3	1	1	3	3	3	0	2	16
Total	7	1	2	6	3	6	0	5	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 55 – Prestação de serviços vs variação % das vendas (cálculos)

$\Delta\%$ vendas	De 1999 para 2000			De 2000 para 2001			De 2001 para 2002		
	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n
Prestação de serviços									
Sempre	5,0	13,2	3	10,0	10,0	3	42,0	38,3	5
Muitas vezes	30,0	0,0	1	21,5	26,2	2	14,3	14,0	3
Poucas vezes	52,5	67,5	2	20,0	14,1	2	40,0	14,1	2
Quase nunca	-	-	0	-	-	0	-	-	0
Nunca	26,5	34,4	13	20,0	27,1	14	24,6	27,3	13
Total	26,1	34,8	19	18,7	23,3	21	28,4	28,1	23
Dependência	Não é significativa			Não é significativa			Não é significativa		
Correlação	+0,13			+0,11			-0,18		
Explicação da variância	1%			1%			3%		
δ do coef. de regressão	5,229 (Pouco influente)			3,335 (Pouco influente)			3,441 (Pouco influente)		
Obs. não consideradas	11			9			7		

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 56 – Prestação de serviços vs *market-share* (distribuição)

Market-share	Não res- posta	Tem aumen- tado significa- tivamente	Tem aumen- tado modera- damente	Tem se mantido regular	Tem dimi- nuído modera- damente	Tem dimi- nuído significa- tivamente	Total
Prestação de serviços							
Sempre	1	2	3	1	0	0	7
Muitas vezes	0	2	1	1	0	0	4
Poucas vezes	0	0	3	0	0	0	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	1	8	5	2	0	16
TOTAL	1	5	15	7	2	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 57 – Prestação de serviços vs *market-share* (cálculos)

Market-share	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Prestação de serviços			
Sempre	1,8	0,8	6
Muitas vezes	1,8	1,0	4
Poucas vezes	2,0	0,0	3
Quase nunca	-	-	0
Nunca	2,5	0,8	16
TOTAL	2,2	0,8	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,40

A frequência da prestação de serviços explica 15% da variância da mutação do *market-share*

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,084

1 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Tem aumentado significativamente) a 5 (Tem diminuído significativamente).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 58 – Prestação de serviços vs rentabilidade (%) (distribuição)

Rentabilidade	Não res-posta	Me-nos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Prestação de serviços									
Sempre	2	0	1	0	2	0	0	2	7
Muitas vezes	2	0	1	0	0	0	1	0	4
Poucas vezes	2	0	0	1	0	0	0	0	3
Quase nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	7	1	4	2	2	0	0	0	16
Total	13	1	6	3	4	0	1	2	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 59 – Prestação de serviços vs rentabilidade (%) (cálculos)

Rentabilidade	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Prestação de serviços			
Sempre	29,2	20,0	5
Muitas vezes	20,0	28,3	2
Poucas vezes	10,0	0,0	1
Quase nunca	-	-	0
Nunca	8,9	9,6	9
Total	16,2	16,8	17

A dependência é pouco significativa. Coeficiente de correlação: -0,54

A frequência da prestação de serviços explica 28% da variância da rentabilidade

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 1,964

13 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 8 – ANÁLISES GERAIS – TERCEIRIZAÇÃO

Tabela 60 – Terceirização vs parcerias em recursos humanos (distribuição)

Parceria \ Terceirização	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Sempre	0	2	1	1	12	16
Muitas vezes	0	0	0	0	3	3
Poucas vezes	0	0	0	0	6	6
Quase nunca	0	0	0	0	1	1
Nunca	0	1	1	0	2	4
Total	0	3	2	1	24	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 61 – Terceirização vs parcerias em recursos humanos (cálculos)

Parceria \ Terceirização	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Sempre	4,4	1,1	16
Muitas vezes	5,0	0	3
Poucas vezes	5,0	0	6
Quase nunca	5,0	0	1
Nunca	3,8	1,5	4
Total	4,5	1,0	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,10

A frequência de terceirização explica 0% da variância das parcerias em recursos humanos

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,130 (Pouco influente)

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 62 – Terceirização vs parcerias em recursos sociais (distribuição)

Parceria \ Terceirização	Não res-posta	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Sempre	0	3	1	5	1	6	16
Muitas vezes	1	0	1	1	0	0	3
Poucas vezes	0	0	1	1	1	3	6
Quase nunca	0	0	1	0	0	0	1
Nunca	0	0	0	2	0	2	4
Total	1	3	4	9	2	11	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 63 – Terceirização vs parcerias em recursos sociais (distribuição)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Terceirização			
Sempre	3,4	1,5	16
Muitas vezes	2,5	0,7	2
Poucas vezes	4,0	1,3	6
Quase nunca	2,0	0,0	1
Nunca	4,0	1,2	4
Total	3,5	1,4	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,14

A frequência de terceirização explica 1% da variância das parcerias em recursos sociais

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,181 (Pouco influente)

1 observação não é considerada (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 64 – Terceirização vs parcerias em recursos físicos (distribuição)

Parceria	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Terceirização						
Sempre	1	0	1	2	12	16
Muitas vezes	0	0	1	1	1	3
Poucas vezes	0	0	1	1	4	6
Quase nunca	0	0	0	0	1	1
Nunca	0	0	2	0	2	4
Total	1	0	5	4	20	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 65 – Terceirização vs parcerias em recursos físicos (cálculos)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Terceirização			
Sempre	4,5	1,1	16
Muitas vezes	4,0	1,0	3
Poucas vezes	4,5	0,8	6
Quase nunca	5,0	0,0	1
Nunca	4,0	1,2	4
Total	4,4	1,0	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,11

A frequência de terceirização explica 1% da variância das parcerias em recursos físicos

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,129 (Pouco influente)

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 66 – Terceirização vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)

Parceria	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Terceirização						
Sempre	3	0	9	1	3	16
Muitas vezes	0	1	1	0	1	3
Poucas vezes	0	1	1	2	2	6
Quase nunca	0	0	0	0	1	1
Nunca	0	0	2	0	2	4
Total	3	2	13	3	9	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 67 – Terceirização vs parcerias em recursos organizacionais (cálculos)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Terceirização			
Sempre	3,1	1,3	16
Muitas vezes	3,3	1,5	3
Poucas vezes	3,8	1,2	6
Quase nunca	5,0	0,0	1
Nunca	4,0	1,2	4
Total	3,4	1,3	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,34

A frequência de terceirização explica 11% da variância das parcerias em recursos organizacionais

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,156 (Pouco influente)

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 68 – Terceirização vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)

Parceria	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	Total
Terceirização						
Sempre	0	0	2	1	13	16
Muitas vezes	0	0	1	1	1	3
Poucas vezes	0	0	0	0	6	6
Quase nunca	0	0	0	0	1	1
Nunca	0	1	2	0	1	4
Total	0	1	5	2	22	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 69 – Terceirização vs parcerias em recursos financeiros (cálculos)

Parceria	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Terceirização			
Sempre	4,7	0,7	16
Muitas vezes	4,0	1,0	3
Poucas vezes	5,0	0,0	6
Quase nunca	5,0	0,0	1
Nunca	3,3	1,3	4
Total	4,5	0,9	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,37

A frequência de terceirização explica 13% da variância das parcerias em recursos financeiros

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,109

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Sempre) a 5 (Nunca).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 70 – Terceirização vs variação % das vendas de 1999 para 2000 (distribuição)

Δ% vendas	Não res-posta	Me-nos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Terceirização									
Sempre	6	1	0	1	5	1	0	2	16
Muitas vezes	1	0	1	0	0	0	0	1	3
Poucas vezes	0	1	2	2	0	1	0	0	6
Quase nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nunca	3	0	0	1	0	0	0	0	4
Total	11	2	3	4	5	2	0	3	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 71 – Terceirização vs variação % das vendas de 2000 para 2001 (distribuição)

Δ% vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Terceirização									
Sempre	5	2	1	0	3	5	0	0	16
Muitas vezes	0	0	1	1	0	0	0	1	3
Poucas vezes	0	0	3	1	1	0	1	0	6
Quase nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nunca	3	0	0	1	0	0	0	0	4
Total	9	2	5	3	4	5	1	1	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 72 – Terceirização vs variação % das vendas de 2001 para 2002 (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res- posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Terceirização									
Sempre	3	1	0	3	3	4	0	2	16
Muitas vezes	0	0	1	0	0	0	0	2	3
Poucas vezes	1	0	1	3	0	1	0	0	6
Quase nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nunca	2	0	0	0	0	1	0	1	4
Total	7	1	2	6	3	6	0	5	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 73 – Terceirização vs variação % das vendas (cálculos)

$\Delta\%$ vendas	De 1999 para 2000			De 2000 para 2001			De 2001 para 2002		
	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n
Sempre	33,5	36,5	10	17,7	15,4	11	26,9	26,3	13
Muitas vezes	52,5	67,2	2	37,7	54,1	3	51,0	48,5	3
Poucas vezes	7,5	14,1	6	12,5	16,0	6	12,0	11,0	5
Quase nunca	-	-	0	-	-	0	-	-	0
Nunca	10,0	0,0	1	10,0	0,0	1	45,0	21,2	2
Total	26,1	34,8	19	18,7	23,3	21	28,4	28,1	23
Dependência	Não é significativa			Não é significativa			Não é significativa		
Correlação	-0,32			-0,10			+0,05		
Explicação da variância	10%			0%			0%		
δ do coef. de regressão	6,796 (Pouco influente)			4,692 (Pouco influente)			4,800 (Pouco influente)		
Obs. não consideradas	11			9			7		

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 74 – Terceirização vs *market-share* (distribuição)

Market-share \ Terceirização	Não res-posta	Tem aumentado significativamente	Tem aumentado moderadamente	Tem se mantido regular	Tem diminuído moderadamente	Tem diminuído significativamente	Total
Sempre	1	3	9	1	2	0	16
Muitas vezes	0	0	1	2	0	0	3
Poucas vezes	0	1	1	4	0	0	6
Quase nunca	0	0	1	0	0	0	1
Nunca	0	1	3	0	0	0	4
Total	1	5	15	7	2	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 75 – Terceirização vs *market-share* (cálculos)

Market-share \ Terceirização	Média	Desvio-Padrão	Freqüência
Sempre	2,1	0,9	15
Muitas vezes	2,7	0,6	3
Poucas vezes	2,5	0,8	6
Quase nunca	2,0	0,0	1
Nunca	1,8	0,5	4
Total	2,2	0,8	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,09

A freqüência de terceirização explica 0% da variância da mutação do *market-share*

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,107 (Pouco influente)

1 observação não é considerada (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Tem aumentado significativamente) a 5 (Tem diminuído significativamente).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 76 – Terceirização vs rentabilidade (%) (distribuição)

Rentabilidade \ Terceirização	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Sempre	7	1	4	2	1	0	0	1	16
Muitas vezes	2	0	0	1	0	0	0	0	3
Poucas vezes	2	0	2	0	2	0	0	0	6
Quase nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nunca	1	0	0	0	1	0	1	1	4
Total	13	1	6	3	4	0	1	2	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 77 – Terceirização vs rentabilidade (%) (cálculos)

Rentabilidade	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Terceirização			
Sempre	11,4	16,8	9
Muitas vezes	10,0	0,0	1
Poucas vezes	13,3	9,5	4
Quase nunca	-	-	0
Nunca	36,7	15,3	3
Total	16,2	16,8	17

A dependência é pouco significativa. Coeficiente de correlação: +0,51

A frequência de terceirização explica 26% da variância da rentabilidade

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 2,391

13 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 9 – ANÁLISE DE DADOS – RECURSOS HUMANOS

Tabela 78 – Recursos humanos: avaliação vs parcerias (distribuição)

Avaliação do recurso	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Total
Parcerias						
Sempre	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	0	1	2	0	0	3
Poucas vezes	0	1	1	0	0	2
Quase nunca	0	0	1	0	0	1
Nunca	3	15	6	0	0	24
Total	3	17	10	0	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 79 – Recursos humanos: avaliação vs parcerias (cálculos)

Avaliação do recurso	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	-	-	0
Muitas vezes	2,7	0,6	3
Poucas vezes	2,5	0,7	2
Quase nunca	3,0	0,0	1
Nunca	2,1	0,6	24
Total	2,2	0,6	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,31

As parcerias em recursos humanos explicam 9% da variância da avaliação dos recursos humanos

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,111 (Pouco influente)

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Excelente) a 5 (Péssima).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 80 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos humanos (distribuição)

Δ% vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Poucas vezes	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Quase nunca	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Nunca	6	2	3	4	4	2	0	3	24
Total	11	2	3	4	5	2	0	3	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 81 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos humanos (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Poucas vezes	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Quase nunca	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Nunca	4	2	5	3	3	5	1	1	24
Total	9	2	5	3	4	5	1	1	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 82 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos humanos (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	2	0	0	1	0	0	0	0	3
Poucas vezes	1	0	0	0	0	0	0	1	2
Quase nunca	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Nunca	4	1	2	5	2	6	0	4	24
Total	7	1	2	6	3	6	0	5	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 83 – Variação % nas vendas vs parcerias em recursos humanos (cálculos)

$\Delta\%$ vendas	De 1999 para 2000			De 2000 para 2001			De 2001 para 2002		
	\tilde{x}	δ	n	\tilde{x}	δ	n	\tilde{x}	δ	n
Parcerias									
Sempre	-	-	0	-	-	0	-	-	0
Muitas vezes	-	-	0	-	-	0	10,0	0	1
Poucas vezes	-	-	0	-	-	0	100,0	0	1
Quase nunca	20,0	0,0	1	20,0	0,0	1	20,0	0	1
Nunca	26,4	35,8	18	18,6	24,0	20	26,1	24,8	20
Total	26,1	34,8	19	18,7	23,3	21	28,4	28,1	23
Dependência	Não é significativa			Não é significativa			Não é significativa		
Correlação	+0,04			-0,01			-0,17		
Explicação da variância	0%			0%			2%		
δ do coef. de regressão	36,741 (Pouco influente)			24,546 (Pouco influente)			8,035 (Pouco influente)		
Obs. não consideradas	11			9			7		

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 84 – *Market-share* vs parcerias em recursos humanos (distribuição)

Market-share	Não res-posta	Tem aumentado significativamente	Tem aumentado moderadamente	Tem se mantido regular	Tem diminuído moderadamente	Tem diminuído significativamente	Total
Parcerias							
Sempre	0	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	1	1	1	0	0	0	3
Poucas vezes	0	1	1	0	0	0	2
Quase nunca	0	0	1	0	0	0	1
Nunca	0	3	12	7	2	0	24
Total	1	5	15	7	2	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 85 – *Market-share* vs parcerias em recursos humanos (cálculos)

Market-share	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	-	-	0
Muitas vezes	1,5	0,7	2
Poucas vezes	1,5	0,7	2
Quase nunca	2,0	0,0	1
Nunca	2,3	0,8	24
Total	2,2	0,8	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,35

As parcerias em recursos humanos explicam 12% da variância da mutação do *market-share*

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,163 (Pouco influente)

1 observações não é consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Tem aumentado significativamente) a 5 (Tem diminuído significativamente).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 86 – Rentabilidade vs parcerias em recursos humanos (distribuição)

Rentabilidade	Não res-posta	Me-nos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	1	0	1	0	0	0	1	0	3
Poucas vezes	1	0	0	0	0	0	0	1	2
Quase nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nunca	10	1	5	3	4	0	0	1	24
Total	13	1	6	3	4	0	1	2	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 87 – Rentabilidade vs parcerias em recursos humanos (cálculos)

Rentabilidade	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	-	-	0
Muitas vezes	20,0	28,3	2
Poucas vezes	50,0	0,0	1
Quase nunca	-	-	0
Nunca	13,3	13,7	14
Total	16,2	16,8	17

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,31

As parcerias em recursos humanos explicam 9% da variância da rentabilidade

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 3,866 (Pouco influente)

13 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 10 – ANÁLISE DE DADOS – RECURSOS SOCIAIS

Tabela 88 – Recursos sociais: avaliação vs parcerias (distribuição)

Avaliação do recurso \ Parcerias	Não res-posta	Exce-lente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Total
Não resposta	0	0	1	0	0	0	1
Sempre	0	1	2	0	0	0	3
Muitas vezes	0	2	2	0	0	0	4
Poucas vezes	0	1	5	3	0	0	9
Quase nunca	0	0	1	1	0	0	2
Nunca	1	2	5	2	0	1	11
Total	1	6	16	6	0	1	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 89 – Recursos sociais: avaliação vs parcerias (cálculos)

Avaliação do recurso \ Parcerias	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Não resposta	2,0	0,0	1
Sempre	1,7	0,6	3
Muitas vezes	1,5	0,6	4
Poucas vezes	2,2	0,7	9
Quase nunca	2,5	0,7	2
Nunca	2,3	1,2	10
Total	2,1	0,9	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,29

As parcerias em recursos sociais explicam 8% da variância da avaliação dos recursos sociais

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,117 (Pouco influente)

2 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Excelente) a 5 (Péssima).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 90 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos sociais (distribuição)

Δ% vendas \ Parcerias	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Não resposta	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Sempre	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Muitas vezes	1	0	1	1	1	0	0	0	4
Poucas vezes	3	2	0	0	1	0	0	3	9
Quase nunca	0	0	1	0	1	0	0	0	2
Nunca	3	0	1	3	2	2	0	0	11
Total	11	2	3	4	5	2	0	3	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 91 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos sociais (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Não resposta	0	0	4	0	0	0	0	0	1
Sempre	5	0	1	0	0	1	0	0	3
Muitas vezes	0	2	1	1	0	1	0	0	4
Poucas vezes	0	1	0	1	0	0	0	2	9
Quase nunca	1	0	1	0	2	0	0	0	2
Nunca	1	0	0	1	0	1	1	0	11
Total	9	2	5	3	4	5	1	1	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 92 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos sociais (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Não resposta	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Sempre	2	0	0	0	0	0	0	1	3
Muitas vezes	1	1	0	1	0	0	0	1	4
Poucas vezes	2	0	0	3	1	2	0	1	9
Quase nunca	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Nunca	1	0	1	2	1	4	0	2	11
Total	7	1	2	6	3	6	0	5	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 93 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos sociais (cálculos)

$\Delta\%$ vendas	De 1999 para 2000			De 2000 para 2001			De 2001 para 2002		
	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n
Não resposta	-	-	0	3,0	0,0	1	3,0	0,0	1
Sempre	-	-	0	-	-	0	100,0	0,0	1
Muitas vezes	13,3	7,6	3	6,7	15,3	3	16,7	30,6	3
Poucas vezes	50,0	55,9	6	30,0	36,9	6	30,0	32,1	7
Quase nunca	10,0	14,1	2	10,0	14,1	2	20,0	0,0	1
Nunca	16,9	10,3	8	18,9	15,2	9	27,0	18,3	10
Total	26,1	34,8	19	18,7	23,3	21	28,4	28,1	23
Dependência	Não é significativa			Não é significativa			Não é significativa		
Correlação	-0,19			+0,02			-0,21		
Explicação da variância	3%			0%			4%		
δ do coef. de regressão	7,006 (Pouco influente)			4,719 (Pouco influente)			4,686 (Pouco influente)		
Obs. não consideradas	11			10			8		

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 94 – *Market-share* vs parcerias em recursos sociais (distribuição)

Market-share	Não res-posta	Tem aumen-tado signifi-cativamente	Tem aumen-tado modera-damente	Tem se mantido regular	Tem diminuído modera-damente	Tem diminuído signifi-cativamente	Total
Parcerias							
Não resposta	0	0	0	1	0	0	1
Sempre	1	1	1	0	0	0	3
Muitas vezes	0	0	3	0	1	0	4
Poucas vezes	0	1	5	3	0	0	9
Quase nunca	0	0	0	1	1	0	2
Nunca	0	3	6	2	0	0	11
Total	1	5	15	7	2	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 95 – *Market-share* vs parcerias em recursos sociais (cálculos)

Market-share	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Não resposta	3,0	0,0	1
Sempre	1,5	0,7	2
Muitas vezes	2,5	1,0	4
Poucas vezes	2,2	0,7	9
Quase nunca	3,5	0,7	2
Nunca	1,9	0,7	11
Total	2,2	0,8	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,06

As parcerias em recursos humanos explicam 0% da variância da mutação do *market-share*.

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,119 (Pouco influente)

2 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Tem aumentado significativamente) a 5 (Tem diminuído significativamente).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 96 – Rentabilidade vs parcerias em recursos sociais (distribuição)

Rentabilidade	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Não resposta	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Sempre	2	0	0	0	0	0	0	1	3
Muitas vezes	1	1	0	1	1	0	0	0	4
Poucas vezes	5	0	3	0	0	0	1	0	9
Quase nunca	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Nunca	4	0	2	1	3	0	0	1	11
Total	13	1	6	3	4	0	1	2	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 97 – Rentabilidade vs parcerias em recursos sociais (cálculos)

Rentabilidade	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Não resposta	-	-	0
Sempre	50,0	0,0	1
Muitas vezes	7,0	15,7	3
Poucas vezes	12,5	18,5	4
Quase nunca	10,0	7,1	2
Nunca	19,3	15,1	7
Total	16,2	16,8	17

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,03

As parcerias em recursos sociais explicam 0% da variância da rentabilidade.

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 3,179 (Pouco influente)

13 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 11 – ANÁLISE DE DADOS – RECURSOS FÍSICOS

Tabela 98 – Recursos físicos: avaliação vs parcerias (distribuição)

Avaliação do recurso	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Total
Parcerias						
Sempre	0	0	1	0	0	1
Muitas vezes	0	0	0	0	0	0
Poucas vezes	0	4	1	0	0	5
Quase nunca	2	2	0	0	0	4
Nunca	3	9	8	0	0	20
Total	5	15	10	0	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 99 – Recursos físicos: avaliação vs parcerias (cálculos)

Avaliação do recurso	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	3,0	0,0	1
Muitas vezes	-	-	0
Poucas vezes	2,2	0,4	5
Quase nunca	1,5	0,6	4
Nunca	2,3	0,7	20
Total	2,2	0,7	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,05

As parcerias em recursos físicos explicam 0% da variância da avaliação dos recursos físicos

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,131 (Pouco influente)

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Excelente) a 5 (Péssima).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 100 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos físicos (distribuição)

Δ% vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Muitas vezes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poucas vezes	2	0	0	0	1	1	0	1	5
Quase nunca	1	0	2	1	0	0	0	0	4
Nunca	7	2	1	3	4	1	0	2	20
Total	11	2	3	4	5	2	0	3	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 101 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos físicos (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Muitas vezes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poucas vezes	2	0	0	0	1	0	1	1	5
Quase nunca	1	1	1	1	0	0	0	0	4
Nunca	5	1	4	2	3	5	0	0	20
Total	9	2	5	3	4	5	1	1	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 102 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos físicos (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Muitas vezes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poucas vezes	2	0	0	0	1	1	0	1	5
Quase nunca	0	0	1	1	1	0	0	1	4
Nunca	4	1	1	5	1	5	0	3	20
Total	7	1	2	6	3	6	0	5	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 103 – Variação % nas vendas vs parcerias em recursos físicos (cálculos)

$\Delta\%$ vendas	De 1999 para 2000			De 2000 para 2001			De 2001 para 2002		
	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n
Sempre	-	-	0	-	-	0	-	=	0
Muitas vezes	-	-	0	-	-	0	-	-	0
Poucas vezes	50,0	43,6	3	53,3	41,6	3	50,0	43,6	3
Quase nunca	6,7	7,6	3	1,7	7,6	3	20,0	21,6	4
Nunca	25,0	35,4	13	15,2	13,8	15	26,4	26,4	16
Total	26,1	34,8	19	18,7	23,3	21	28,4	28,1	23
Dependência	Não é significativa			Não é significativa			Não é significativa		
Correlação	-0,18			-0,45			-0,21		
Explicação da variância	3%			20%			4%		
δ do coef. de regressão	10,751 (Pouco influente)			6,412 (Pouco influente)			8,231 (Pouco influente)		
Obs. não consideradas	11			9			7		

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 104 – *Market-share* vs parcerias em recursos físicos (distribuição)

Market-share	Não res-posta	Tem aumentado significativamente	Tem aumentado moderadamente	Tem mantido regular	se	Tem diminuído moderadamente	Tem diminuído significativamente	Total
Parcerias								
Sempre	1	0	0	0	0	0	0	1
Muitas vezes	0	0	0	0	0	0	0	0
Poucas vezes	0	1	2	1	1	1	0	5
Quase nunca	0	1	2	1	1	0	0	4
Nunca	0	3	11	5	1	0	0	20
Total	1	5	15	7	2	0	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 105 – *Market-share* vs parcerias em recursos físicos (cálculos)

Market-share	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	-	-	0
Muitas vezes	-	-	0
Poucas vezes	2,4	1,1	5
Quase nunca	2,0	0,8	4
Nunca	2,2	0,8	20
Total	2,2	0,8	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,06

As parcerias em recursos físicos explicam 0% da variância da mutação do *market-share*

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,200 (Pouco influente)

1 observação não é considerada (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Tem aumentado significativamente) a 5 (Tem diminuído significativamente).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 106 – Rentabilidade vs parcerias em recursos físicos (distribuição)

Rentabilidade	Não res-posta	Me-nos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Muitas vezes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poucas vezes	3	0	0	1	0	0	1	0	5
Quase nunca	2	0	1	1	0	0	0	0	4
Nunca	7	1	5	1	4	0	0	2	20
Total	13	1	6	3	4	0	1	2	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 107 – Rentabilidade vs parcerias em recursos físicos (cálculos)

Rentabilidade	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	-	-	0
Muitas vezes	-	-	0
Poucas vezes	27,5	17,7	2
Quase nunca	5,0	7,1	2
Nunca	16,2	17,5	13
Total	16,2	16,8	17

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,12

As parcerias em recursos físicos explicam 1% da variância da rentabilidade

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 6,148 (Pouco influente)

13 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 12 – ANÁLISE DE DADOS – RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Tabela 108 – Recursos organizacionais: avaliação vs parcerias (distribuição)

Avaliação do recurso	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Total
Parcerias						
Sempre	0	2	1	0	0	3
Muitas vezes	0	1	1	0	0	2
Poucas vezes	1	8	4	0	0	13
Quase nunca	0	2	1	0	0	3
Nunca	1	4	4	0	0	9
Total	2	17	11	0	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 109 – Recursos organizacionais: avaliação vs parcerias (cálculos)

Avaliação do recurso	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	2,3	0,6	3
Muitas vezes	2,5	0,7	2
Poucas vezes	2,2	0,6	13
Quase nunca	2,3	0,6	3
Nunca	2,3	0,7	9
Total	2,3	0,6	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,00

As parcerias em recursos organizacionais explicam 0% da variância da avaliação dos recursos organizacionais

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,088 (Pouco influente)

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Excelente) a 5 (Péssima).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 110 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)

Δ% vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	1	0	0	0	1	1	0	0	3
Muitas vezes	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Poucas vezes	4	2	0	0	4	0	0	3	13
Quase nunca	1	0	1	0	0	1	0	0	3
Nunca	5	0	1	3	0	0	0	0	9
Total	11	2	3	4	5	2	0	3	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 111 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	1	0	0	0	1	1	0	0	3
Muitas vezes	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Poucas vezes	4	1	2	0	2	3	0	1	13
Quase nunca	1	0	1	0	0	0	1	0	3
Nunca	3	1	2	2	0	1	0	0	9
Total	9	2	5	3	4	5	1	1	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 112 – Variação % nas vendas de 2001 para 2002 vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	1	0	0	0	1	1	0	0	3
Muitas vezes	0	0	0	1	0	0	0	1	2
Poucas vezes	3	1	0	4	1	3	0	1	13
Quase nunca	0	0	1	0	0	1	0	1	3
Nunca	3	0	1	1	1	1	0	2	9
Total	7	1	2	6	3	6	0	5	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 113 – Variação % nas vendas vs parcerias em recursos organizacionais (cálculo)

$\Delta\%$ vendas	De 1999 para 2000			De 2000 para 2001			De 2001 para 2002		
	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n	\bar{x}	δ	n
Sempre	25,0	7,1	2	25,0	7,1	2	25,0	7,1	2
Muitas vezes	10,0	7,1	2	15,0	7,1	2	30,0	28,3	2
Poucas vezes	40,0	46,6	9	24,4	32,1	9	24,0	29,5	10
Quase nunca	15,0	21,2	2	20,0	28,3	2	43,3	51,3	3
Nunca	8,8	6,3	4	8,8	12,6	6	28,8	22,5	6
Total	26,1	34,8	19	18,7	23,3	21	28,4	28,1	23
Dependência	Não é significativa			Não é significativa			Não é significativa		
Correlação	-0,16			-0,22			+0,08		
Explicação da variância	2%			4%			0%		
δ do coef. de regressão	6,778 (Pouco influente)			4,068 (Pouco influente)			4,955 (Pouco influente)		
Obs. não consideradas	11			9			7		

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 114 – *Market-share* vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)

Market-share	Não res-posta	Tem aumentado significativamente	Tem aumentado moderadamente	Tem se mantido regular	Tem diminuído moderadamente	Tem diminuído significativamente	Total
Parcerias							
Não resposta	6	5	0	0	0	0	11
Sempre	2	0	2	0	0	0	4
Muitas vezes	0	0	2	0	0	0	2
Poucas vezes	0	1	7	3	2	0	13
Quase nunca	0	2	0	1	0	0	3
Nunca	0	2	4	3	0	0	9
Total	8	10	15	7	2	0	42

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 115 – *Market-share* vs parcerias em recursos organizacionais (cálculo)

Market-share	Média	Desvio-Padrão	Freqüência
Parcerias			
Sempre	2,0	0,0	2
Muitas vezes	2,0	0,0	2
Poucas vezes	2,5	0,9	13
Quase nunca	1,7	1,2	3
Nunca	2,1	0,8	9
Total	2,2	0,8	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,08

As parcerias em recursos organizacionais explicam 0% da variância da mutação do *market-share*

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,129 (Pouco influente)

1 observações não é considerada (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Tem aumentado significativamente) a 5 (Tem diminuído significativamente).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 116 – Rentabilidade vs parcerias em recursos organizacionais (distribuição)

Rentabilidade	Não res-posta	Me-nos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Muitas vezes	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Poucas vezes	5	1	4	2	0	0	1	0	13
Quase nunca	2	0	0	0	0	0	0	1	3
Nunca	4	0	2	0	2	0	0	1	9
Total	13	1	6	3	4	0	1	2	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 117 – Rentabilidade vs parcerias em recursos organizacionais (cálculo)

Rentabilidade	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	20,0	0,0	1
Muitas vezes	15,5	7,8	2
Poucas vezes	8,8	14,6	8
Quase nunca	50,0	0,0	1
Nunca	21,0	17,8	5
Total	16,2	16,8	17

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,23

As parcerias em recursos organizacionais explicam 5% da variância da rentabilidade

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 3,447 (Pouco influente)

13 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 13 – ANÁLISE DE DADOS - RECURSOS FINANCEIROS

Tabela 118 – Recursos financeiros: avaliação vs parcerias (distribuição)

Avaliação do recurso	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Total
Parcerias						
Sempre	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	1	0	0	0	0	1
Poucas vezes	0	3	1	1	0	5
Quase nunca	0	0	2	0	0	2
Nunca	3	9	6	4	0	22
Total	4	12	9	5	0	30

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Excelente) a 5 (Péssima).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 119 – Recursos financeiros: avaliação vs parcerias (cálculos)

Avaliação do recurso	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	-	-	0
Muitas vezes	1,0	0,0	1
Poucas vezes	2,6	0,9	5
Quase nunca	3,0	0,0	2
Nunca	2,5	1,0	22
Total	2,5	0,9	30

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,10

As parcerias em recursos financeiros explicam 1% da variância da avaliação dos recursos financeiros

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,196 (Pouco influente)

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Excelente) a 5 (Péssima).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 120 – Variação % nas vendas de 1999 para 2000 vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)

Δ% vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Poucas vezes	3	0	0	0	1	0	0	1	5
Quase nunca	1	0	1	0	0	0	0	0	2
Nunca	7	2	2	3	4	2	0	2	22
Total	11	2	3	4	5	2	0	3	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 121 – Variação % nas vendas de 2000 para 2001 vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Poucas vezes	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Quase nunca	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Nunca	4	2	5	3	3	5	1	1	24
Total	9	2	5	3	4	5	1	1	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 122 – Variação % nas vendas de 2001 para 2002 vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)

$\Delta\%$ vendas	Não res-posta	Menos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	2	0	0	1	0	0	0	0	3
Poucas vezes	1	0	0	0	0	0	0	1	2
Quase nunca	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Nunca	4	1	2	5	2	6	0	4	24
Total	7	1	2	6	3	6	0	5	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 123 – Variação % nas vendas vs parcerias em recursos financeiros (cálculos)

$\Delta\%$ vendas	De 1999 para 2000			De 2000 para 2001			De 2001 para 2002		
	\tilde{x}	δ	n	\tilde{x}	δ	n	\tilde{x}	δ	n
Parcerias									
Sempre	-	-	0	-	-	0	-	-	0
Muitas vezes	10,0	0,0	1	10,0	0,0	1	30,0	0,0	1
Poucas vezes	60,0	56,6	2	60,0	49,5	2	40,0	52,0	3
Quase nunca	5,0	0,0	1	10,0	0,0	1	50,0	0,0	1
Nunca	24,0	33,3	15	14,3	15,2	17	25,2	25,3	18
Total	26,1	34,8	19	18,7	23,3	21	28,4	28,1	23
Dependência	Não é significativa			Não é significativa			Não é significativa		
Correlação	-0,12			-0,37			-0,17		
Explicação da variância	1%			13%			3%		
δ do coef. de regressão	9,292 (Pouco influente)			5,75 (Pouco influente)			6,741 (Pouco influente)		
Obs. não consideradas	11			9			7		

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 124 – *Market-share* vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)

Market-share	Não res-posta	Tem aumentado significativamente	Tem aumentado moderadamente	Tem se mantido regular	Tem diminuído moderadamente	Tem diminuído significativamente	Total
Parcerias							
Sempre	1	0	0	0	0	0	1
Muitas vezes	0	0	0	0	0	0	0
Poucas vezes	0	1	2	1	1	0	5
Quase nunca	0	1	2	1	0	0	4
Nunca	0	3	11	5	1	0	20
Total	1	5	15	7	2	0	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 125 – *Market-share* vs parcerias em recursos financeiros (cálculos)

Market-share	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	-	-	0
Muitas vezes	1,0	0,0	1
Poucas vezes	2,0	0,7	5
Quase nunca	2,0	0,0	2
Nunca	2,3	0,9	21
Total	2,2	0,8	29

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: +0,29

As parcerias em recursos financeiros explicam 8% da variância da mutação do *market-share*

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 0,165 (Pouco influente)

1 observação não é considerada (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Tem aumentado significativamente) a 5 (Tem diminuído significativamente).

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 126 – Rentabilidade vs parcerias em recursos financeiros (distribuição)

Rentabilidade	Não res-posta	Me-nos de 0	De 0 a 10	De 10 a 20	De 20 a 30	De 30 a 40	De 40 a 50	50 e mais	Total
Parcerias									
Sempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muitas vezes	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Poucas vezes	2	0	1	1	0	0	1	0	5
Quase nunca	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Nunca	10	1	5	1	4	0	0	1	22
Total	13	1	6	3	4	0	1	2	30

FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 127 – Rentabilidade vs parcerias em recursos financeiros (cálculos)

Rentabilidade	Média	Desvio-Padrão	Frequência
Parcerias			
Sempre	-	-	0
Muitas vezes	50,0	0,0	1
Poucas vezes	16,7	20,8	3
Quase nunca	10,0	0,0	1
Nunca	13,8	14,8	12
Total	16,2	16,8	17

A dependência não é significativa. Coeficiente de correlação: -0,36

As parcerias em recursos financeiros explicam 13% da variância da rentabilidade

Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 4,038 (Pouco influente)

13 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Os valores da tabela são calculados sem considerar as não-respostas.

FONTE: Pesquisa de campo

ANEXO 14 – REGRESSÕES MÚLTIPLAS - PARCERIAS

Regressão múltipla de MUTACAO_1999_2000 ($\Delta 99/00$)
para as variáveis PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS (PRH)
PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS (PRS), PARCERIA_RECURSOS_FISICOS
(PRF), PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS (PRO),
PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS (PR\$).

Tabela 128 – Correlações – variação das vendas vs parcerias - 1999/2000

	$\Delta 99/00$	PRH	PRS	PRF	PRO	PR\$
$\Delta 99/00$	1,00					
PRH	0,04	1,00				
PRS	-0,19	0,16	1,00			
PRF	-0,18	-0,15	-0,12	1,00		
PRO	-0,16	0,44	0,49	-0,12	1,00	
PR\$	-0,12	-0,11	-0,14	0,10	-0,17	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\text{MUTACAO}_{1999_2000} = +15.048 * \text{PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS} - 4.813 * \text{PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS} - 8.492 * \text{PARCERIA_RECURSOS_FISICOS} - 4.839 * \text{PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS} - 5.394 * \text{PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS} + 48.517$$

As 5 variáveis explicam 11.3% da variância de MUTACAO_1999_2000

Coefficiente de correlação múltipla: $R = 0,34$, coeficiente de Fisher: $F = 0,28$

Significância dos parâmetros:

'PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS': coeficiente = 15,05, desvio-padrão = 44,42
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS': coeficiente = -4,81, desvio-padrão = 8,89
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FISICOS': coeficiente = -8,49, desvio-padrão = 11,98
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS': coeficiente = -4,84, desvio-padrão = 9,37 (Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS': coeficiente = -5,39, desvio-padrão = 10,28 (Pouco influente)

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão é inferior a 1,96

11 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Regressão múltipla de MUTACAO_2000_2001 ($\Delta 00/01$)
para as variáveis PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS (PRH)
PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS (PRS), PARCERIA_RECURSOS_FISICOS
(PRF), PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS (PRO),
PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS (PR\$).

Tabela 129 – Correlações – variação das vendas vs parcerias – 2000/2001

	$\Delta 00/01$	PRH	PRS	PRF	PRO	PR\$
$\Delta 00/01$	1,00					
PRH	-0,00	1,00				
PRS	0,02	0,17	1,00			
PRF	-0,44	-0,14	-0,08	1,00		
PRO	-0,19	0,43	0,53	-0,07	1,00	
PR\$	-0,36	-0,11	-0,11	0,11	-0,12	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\begin{aligned} \text{MUTACAO_2000_2001} = & +2.515 * \text{PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS} + 2.317 \\ & * \text{PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS} - 12.827 * \\ & \text{PARCERIA_RECURSOS_FISICOS} - 6.222 * \\ & \text{PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS} - 9.197 * \\ & \text{PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS} + 119.328 \end{aligned}$$

As 5 variáveis explicam 36.9% da variância de MUTACAO_2000_2001
Coeficiente de correlação múltipla: $R = 0,61$, coeficiente de Fisher: $F = 2,53$

Significância dos parâmetros:

'PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS': coeficiente = 2,52, desvio-padrão = 25,19
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS': coeficiente = 2,32, desvio-padrão = 5,03
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FISICOS': coeficiente = -12,83, desvio-padrão = 6,73
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS': coeficiente = -6,22, desvio-
padrão = 5,14 (Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS': coeficiente = -9,20, desvio-padrão =
5,78 (Pouco influente)

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão
é inferior a 1,96

10 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Regressão múltipla de MUTACAO_2001_2002 ($\Delta 01/02$)
para as variáveis PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS (PRH)
PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS (PRS), PARCERIA_RECURSOS_FISICOS
(PRF), PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS (PRO),
PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS (PR\$).

Tabela 130 – Correlações – variação das vendas vs parcerias – 2001/2002

	$\Delta 01/02$	PRH	PRS	PRF	PRO	PR\$
$\Delta 01/02$	1,00					
PRH	-0,16	1,00				
PRS	-0,21	0,39	1,00			
PRF	-0,19	0,02	-0,08	1,00		
PRO	0,14	0,10	0,45	-0,04	1,00	
PR\$	-0,16	0,22	-0,07	0,17	-0,08	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\text{MUTACAO_2001_2002} = -0.625 * \text{PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS} - 7.580 * \\ \text{PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS} - 7.227 * \text{PARCERIA_RECURSOS_FISICOS} \\ + 6.649 * \text{PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS} - 3.768 * \\ \text{PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS} + 88.662$$

As 5 variáveis explicam 17.3% da variância de MUTACAO_2001_2002

Coefficiente de correlação múltipla: $R = 0,42$, coeficiente de Fisher: $F = 0,26$

Significância dos parâmetros:

'PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS': coeficiente = -0,62, desvio-padrão = 9,48
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS': coeficiente = -7,58, desvio-padrão = 6,00
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FISICOS': coeficiente = -7,23, desvio-padrão = 8,84
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS': coeficiente = 6,65, desvio-padrão
= 5,94 (Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS': coeficiente = -3,77, desvio-padrão =
7,42 (Pouco influente)

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão
é inferior a 1,96

8 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Regressão múltipla de PARCELA (%T)
para as variáveis PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS (PRH)
PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS (PRS), PARCERIA_RECURSOS_FISICOS
(PRF), PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS (PRO),
PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS (PR\$).

Tabela 131 – Correlações – *market-share* vs parcerias

	%T	PRH	PRS	PRF	PRO	PR\$
%T	1,00					
PRH	0,34	1,00				
PRS	-0,06	0,31	1,00			
PRF	-0,09	0,38	-0,03	1,00		
PRO	-0,13	0,17	0,20	0,10	1,00	
PR\$	0,28	0,44	-0,07	0,38	0,07	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\text{PARCELA} = +0.412 * \text{PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS} - 0.105 * \\ \text{PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS} - 0.338 * \text{PARCERIA_RECURSOS_FISICOS} - \\ 0.103 * \text{PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS} + 0.174 * \\ \text{PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS} + 1.756$$

As 5 variáveis explicam 27.1% da variância de PARCELA

Coefficiente de correlação múltipla: $R = 0,52$, coeficiente de Fisher: $F = 0,83$

Significância dos parâmetros:

'PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS': coeficiente = 0,41, desvio-padrão = 0,21

'PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS': coeficiente = -0,10, desvio-padrão = 0,12
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FISICOS': coeficiente = -0,34, desvio-padrão = 0,21
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS': coeficiente = -0,10, desvio-
padrão = 0,13 (Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS': coeficiente = 0,17, desvio-padrão = 0,19
(Pouco influente)

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão é inferior a 1,96

2 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Regressão múltipla de RENTABILIDADE (Rt)
para as variáveis PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS (PRH)
PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS (PRS), PARCERIA_RECURSOS_FISICOS
(PRF), PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS (PRO),
PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS (PR\$).

Tabela 132 – Correlações – rentabilidade vs parcerias

	Rt	PRH	PRS	PRF	PRO	PR\$
Rt	1,00					
PRH	-0,31	1,00				
PRS	-0,03	0,39	1,00			
PRF	-0,12	0,52	0,19	1,00		
PRO	0,23	0,06	0,35	0,25	1,00	
PR\$	-0,36	0,43	-0,12	0,31	-0,04	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\text{RENTABILIDADE} = -2.920 * \text{PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS} - 0.950 * \\ \text{PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS} + 0.364 * \text{PARCERIA_RECURSOS_FISICOS} \\ + 3.427 * \text{PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS} - 4.777 * \\ \text{PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS} + 40.616$$

As 5 variáveis explicam 21.8% da variância de RENTABILIDADE

Coefficiente de correlação múltipla: R = 0,47, coeficiente de Fisher: F = 0,82

Significância dos parâmetros:

'PARCERIA_RECURSOS_HUMANOS': coeficiente = -2,92, desvio-padrão = 5,92
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_SOCIAIS': coeficiente = -0,95, desvio-padrão = 4,07
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FISICOS': coeficiente = 0,36, desvio-padrão = 7,82
(Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_ORGANIZACIONAIS': coeficiente = 3,43, desvio-padrão
= 4,09 (Pouco influente)

'PARCERIA_RECURSOS_FINANCEIROS': coeficiente = -4,78, desvio-padrão =
5,29 (Pouco influente)

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão
é inferior a 1,96

13 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

ANEXO 15 – REGRESSÕES MÚLTIPLAS – SITUAÇÃO DOS RECURSOS

Regressão múltipla de MUTACAO_1999_2000 ($\Delta 99/00$)
para as variáveis RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO (SRH),
RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO (SRS), RECURSOS_FISICOS_SITUACAO
(SRF), RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO (SRO),
RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO (SR\$).

Tabela 133 – Correlações – variação das vendas 99/00 vs situação dos recursos

	$\Delta 99/00$	SRH	SRS	SRF	SRO	SR\$
$\Delta 99/00$	1,00					
SRH	-0,15	1,00				
SRS	0,06	0,56	1,00			
SRF	0,07	0,49	0,47	1,00		
SRO	-0,03	0,11	0,56	0,64	1,00	
SR\$	0,01	-0,03	0,37	0,11	0,55	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\begin{aligned} \text{MUTACAO}_{1999_2000} = & -32.898 * \text{RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO} \\ & +22.782 * \text{RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO} +31.294 * \\ & \text{RECURSOS_FISICOS_SITUACAO} -37.366 * \\ & \text{RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO} +4.291 * \\ & \text{RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO} +58.680 \end{aligned}$$

As 5 variáveis explicam 17.6% da variância de MUTACAO_1999_2000

Coefficiente de correlação múltipla: $R = 0,42$, coeficiente de Fisher: $F = 0,11$

Significância dos parâmetros:

'RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO': coeficiente = -32,90, desvio-padrão = 21,33
(Pouco influente)

'RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO': coeficiente = 22,78, desvio-padrão = 19,98
(Pouco influente)

'RECURSOS_FISICOS_SITUACAO': coeficiente = 31,29, desvio-padrão = 25,11
(Pouco influente)

'RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO': coeficiente = -37,37, desvio-
padrão = 29,87 (Pouco influente)

'RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO': coeficiente = 4,29, desvio-padrão =
13,01 (Pouco influente)

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão
é inferior a 1,96

11 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Regressão múltipla de MUTACAO_2000_2001 ($\Delta 00/01$) para as variáveis RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO (SRH), RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO (SRS), RECURSOS_FISICOS_SITUACAO (SRF), RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO (SRO), RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO (SR\$).

Tabela 134 – Correlações – variação das vendas 00/01 vs situação dos recursos

	$\Delta 00/01$	SRH	SRS	SRF	SRO	SR\$
$\Delta 00/01$	1,00					
SRH	0,01	1,00				
SRS	0,27	0,56	1,00			
SRF	0,23	0,44	0,43	1,00		
SRO	0,08	0,09	0,53	0,67	1,00	
SR\$	-0,01	-0,04	0,35	0,16	0,57	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\begin{aligned} \text{MUTACAO}_{2000_2001} = & -23.023 * \text{RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO} \\ & +23.512 * \text{RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO} +25.243 * \\ & \text{RECURSOS_FISICOS_SITUACAO} -26.694 * \\ & \text{RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO} +0.112 * \\ & \text{RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO} +25.184 \end{aligned}$$

As 5 variáveis explicam 27.2% da variância de MUTACAO_2000_2001
Coeficiente de correlação múltipla: R = 0,52, coeficiente de Fisher: F = 0,00

Significância dos parâmetros:

'RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO': coeficiente = -23,02, desvio-padrão = 13,52
(Pouco influente)

'RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO': coeficiente = 23,51, desvio-padrão = 12,56
(Pouco influente)

'RECURSOS_FISICOS_SITUACAO': coeficiente = 25,24, desvio-padrão = 15,40
(Pouco influente)

'RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO': coeficiente = -26,69, desvio-padrão = 19,03 (Pouco influente)

'RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO': coeficiente = 0,11, desvio-padrão = 8,19 (Pouco influente)

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão é inferior a 1,96

10 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Regressão múltipla de MUTACAO_2001_2002 ($\Delta 01/02$)
para as variáveis RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO (SRH),
RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO (SRS), RECURSOS_FISICOS_SITUACAO
(SRF), RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO (SRO),
RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO (SR\$).

Tabela 135 – Correlações – variação das vendas 01/02 vs situação dos recursos

	$\Delta 01/02$	SRH	SRS	SRF	SRO	SR\$
$\Delta 01/02$	1,00					
SRH	0,01	1,00				
SRS	0,11	0,43	1,00			
SRF	-0,04	0,10	0,64	1,00		
SRO	0,16	-0,02	0,62	0,60	1,00	
SR\$	0,19	0,08	0,11	0,07	0,38	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\text{MUTACAO_2001_2002} = -2.055 * \text{RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO} + 7.945 * \\ \text{RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO} - 10.841 * \text{RECURSOS_FISICOS_SITUACAO} \\ + 6.384 * \text{RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO} + 4.131 * \\ \text{RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO} + 14.063$$

As 5 variáveis explicam 8.1% da variância de MUTACAO_2001_2002

Coefficiente de correlação múltipla: $R = 0,29$, coeficiente de Fisher: $F = 0,27$

Significância dos parâmetros:

'RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO': coeficiente = -2,05, desvio-padrão = 13,51
(Pouco influente)

'RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO': coeficiente = 7,95, desvio-padrão = 18,15
(Pouco influente)

'RECURSOS_FISICOS_SITUACAO': coeficiente = -10,84, desvio-padrão = 14,36
(Pouco influente)

'RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO': coeficiente = 6,38, desvio-padrão
= 16,98 (Pouco influente)

'RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO': coeficiente = 4,13, desvio-padrão =
8,00 (Pouco influente)

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão
é inferior a 1,96

8 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Regressão múltipla de PARCELA (%T)
para as variáveis RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO (SRH),
RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO (SRS), RECURSOS_FISICOS_SITUACAO
(SRF), RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO (SRO),
RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO (SR\$).

Tabela 136 – Correlações – variação do *market-share* vs situação dos recursos

	%T	SRH	SRS	SRF	SRO	SR\$
%T	1,00					
SRH	-0,25	1,00				
SRS	0,22	0,23	1,00			
SRF	0,29	0,22	0,48	1,00		
SRO	0,46	0,06	0,35	0,55	1,00	
SR\$	0,15	0,19	0,20	0,16	0,37	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\text{PARCELA} = -0.416 * \text{RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO} + 0.103 * \\ \text{RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO} + 0.101 * \text{RECURSOS_FISICOS_SITUACAO} \\ + 0.511 * \text{RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO} + 0.027 * \\ \text{RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO} + 1.489$$

As 5 variáveis explicam 31.0% da variância de PARCELA

Coefficiente de correlação múltipla: R = 0,56, coeficiente de Fisher: F = 0,03

Significância dos parâmetros:

'RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO': coeficiente = -0,42, desvio-padrão = 0,25
(Pouco influente)

'RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO': coeficiente = 0,10, desvio-padrão = 0,20
(Pouco influente)

'RECURSOS_FISICOS_SITUACAO': coeficiente = 0,10, desvio-padrão = 0,27
(Pouco influente)

'RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO': coeficiente = 0,51, desvio-padrão
= 0,31 (Pouco influente)

'RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO': coeficiente = 0,03, desvio-padrão =
0,17 (Pouco influente)

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão
é inferior a 1,96

2 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

Esta tabela é construída sobre o estrato da população 'VALIDO' contendo 30
observações e definido pela próxima filtragem:

VALIDADE = "Sim"

Regressão múltipla de RENTABILIDADE (R)
para as variáveis RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO (SRH),
RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO (SRS), RECURSOS_FISICOS_SITUACAO
(SRF), RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO (SRO),
RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO (SR\$).

Tabela 137 – Correlações – rentabilidade vs situação dos recursos

	Rt	SRH	SRS	SRF	SRO	SR\$
Rt	1,00					
SRH	0,25	1,00				
SRS	-0,23	0,27	1,00			
SRF	-0,08	0,06	0,39	1,00		
SRO	-0,09	0,02	0,63	0,55	1,00	
SR\$	-0,46	-0,05	0,03	-0,22	0,26	1,00

FONTE: Pesquisa de campo

Equação da regressão:

$$\text{RENTABILIDADE} = +10.830 * \text{RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO} - 14.306 * \text{RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO} - 9.171 * \text{RECURSOS_FISICOS_SITUACAO} + 15.389 * \text{RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO} - 11.470 * \text{RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO} + 34.976$$

As 5 variáveis explicam 50.1% da variância de RENTABILIDADE

Coefficiente de correlação múltipla: R = 0,71, coeficiente de Fisher: F = 6,60

Significância dos parâmetros:

'RECURSOS_HUMANOS_SITUACAO': coeficiente = 10,83, desvio-padrão = 6,81
(Pouco influente)

'RECURSOS_SOCIAIS_SITUACAO': coeficiente = -14,31, desvio-padrão = 7,88
(Pouco influente)

'RECURSOS_FISICOS_SITUACAO': coeficiente = -9,17, desvio-padrão = 7,17
(Pouco influente)

'RECURSOS_ORGANIZACIONAIS_SITUACAO': coeficiente = 15,39, desvio-padrão = 8,83 (Pouco influente)

'RECURSOS_FINANCEIROS_SITUACAO': coeficiente = -11,47, desvio-padrão = 4,47

Certos termos da equação são pouco influentes, sua relação coeficiente / desvio-padrão é inferior a 1,96

14 observações não são consideradas (não-resposta a pelo menos um dos critérios).

ANEXO 16 - QUESTIONÁRIO



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Setembro de 2003.

Prezado senhor(a):

Gostaria de contar com sua ajuda para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado cujo tema centra-se sobre as alianças entre empresas. Este estudo está vinculado ao curso de Mestrado em Administração do PPAD/PUC-PR (Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná).

Para isso, solicito sua colaboração no preenchimento do questionário que se segue. Responda-o da forma que melhor represente sua opinião sobre cada item apresentado. Atenção: deve-se responder ao questionário de forma conivente com a realidade, e não da forma como se desejaria que fosse.

Para a devolução do questionário preenchido, basta inseri-lo no envelope menor que acompanha esta correspondência. O envelope já está endereçado e o selo já está pago.

Ressalto que os dados obtidos através dos questionários que retornarem serão analisados em teor coletivo, sem identificação da empresa ou do respondente. Todos os dados terão uso exclusivamente científico e acadêmico. Comprometo-me ainda a fornecer-lhe os resultados deste estudo caso seja de seu interesse. Além disso, destaco que este questionário pode funcionar como um diagnóstico de sua empresa, uma vez que uma reflexão torna-se necessária e importante para o seu preenchimento.

Sua participação e apoio neste estudo são muito importantes, por isso conto com sua colaboração, a qual agradeço antecipadamente.

Caso queira certificar-se sobre os fins deste estudo, a secretaria do curso de Mestrado em Administração do PPAD/PUC-PR pode ser contatada. O telefone da secretaria é (41) 330-1476.

Além disso, pronuncio-me disponível para prover quaisquer esclarecimentos por telefone ou e-mail, conforme abaixo.

Cordialmente,

Cristiano Molinari Bispo

Tel.: (44) 523-8886

E-mail: cristianobispo@uol.com.br

ITENS DE ORDEM GERAL

1 Qual o número de funcionários de sua empresa?

- Menos de 20.
- Entre 20 e 99.
- Entre 100 e 499.
- Mais de 499.

2 Qual o ano de fundação de sua empresa?**3 A sua empresa produz para outras empresas do segmento?**

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Poucas vezes.
- Quase nunca.
- Nunca.

4 A sua empresa terceiriza parte de sua produção?

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Poucas vezes.
- Quase nunca.
- Nunca.

5 A sua empresa possui loja(s) própria(s)?

- Sim.
- Não. Passe para o item 9.

6 Marque a(s) alternativa(s) onde a sua empresa possui loja(s). Marque quantas alternativas forem necessárias.

- Em Cianorte.
- Em outras cidades do Paraná.
- Em outros estados.

7 Onde se localiza(m) a(s) loja(s) da sua empresa? Marque quantas alternativas forem necessárias.

- Shoppings atacadistas.
- Shoppings varejistas.
- Outros.

8 A(s) loja(s) de sua empresa recebe(m) lojistas de qual(is) região(ões) do país? Marque quantas alternativas forem necessárias.

- Paraná.
- Outros estados da região sul.
- Região sudeste.
- Região centro-oeste.
- Região nordeste.
- Região norte.

9 Como a sua empresa vende? Marque quantas alternativas forem necessárias.

- Vende no varejo.
 Vende no atacado.

10 A sua empresa vende por meio de representantes que visitam lojistas?

- Sim.
 Não. Passe para o item 12.

11 Qual a abrangência das vendas realizadas por meio de representantes? Marque quantas alternativas forem necessárias.

- Região noroeste do Paraná.
 Em outras regiões do Paraná.
 Em outros estados.
 Em outros países.

12 A sua empresa exporta parte de sua produção?

- Sim.
 Não. Passe para o item 14.

13 Assinale as regiões para onde a sua empresa exporta? Marque quantas alternativas forem necessárias.

- Países do Mercosul.
 Outros países da América Latina.
 Outros países.

RECURSOS HUMANOS

Os itens de número 14 a 20 referem-se a recursos humanos. Entende-se por recursos humanos todos os indivíduos que estão trabalhando ou que podem vir a trabalhar para a empresa.

14 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita o acesso a recursos humanos?

- Sim, facilita muito.
 Sim, facilita um pouco.
 Não facilita, mas também não atrapalha.
 Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
 Além de não facilitar, atrapalha muito.

15 Eu trabalho em parceria com empresas concorrentes para reunir recursos humanos.

- Sempre.
 Muitas vezes.
 Poucas vezes.
 Quase nunca.
 Nunca. Passe para o item 18.

Em caso afirmativo, cite o nome das empresas parceiras.

- | |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |

16 Em relação às parcerias com empresas concorrentes para reunir recursos humanos, eu tenho a intenção de:

- aumentá-las significativamente.
 aumentá-las moderadamente.
 mantê-las.
 diminuí-las.
 extinguí-las.

17 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita a formação de parcerias para reunir recursos humanos? Após responder este item, passe para o item 19.

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

18 É possível formar parcerias com concorrentes para reunir recursos humanos?

- Sim, facilmente.
- Sim, mas com algumas dificuldades.
- Sim, mas com muitas dificuldades.
- Sim, mas é quase impossível.
- Não, seria impossível.

19 Como se pode avaliar a situação dos recursos humanos de sua empresa?

- Excelente.
- Boa.
- Regular.
- Ruim.
- Péssima.

20 Qual a importância dos recursos humanos para manter ou tornar sua empresa competitiva?

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.
- Muito pouco importante.
- Não é importante.

RECURSOS SOCIAIS

Os itens de número 21 a 27 referem-se a recursos sociais. Entende-se por recursos sociais a rede de relacionamento que o empresário possui. Esta rede de relacionamento inclui pessoas-chave que podem auxiliar as atividades da empresa, como outros empresários do setor, fornecedores, agências de fomento, órgãos de apoio etc.

21 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita o acesso a recursos sociais?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

22 Eu trabalho em parceria com empresas concorrentes para reunir recursos sociais.

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Poucas vezes.
- Quase nunca.
- Nunca. Passe para o item 25.

Em caso afirmativo, cite o nome das empresas parceiras.
1.
2.
3.
4.

23 Em relação às parcerias com empresas concorrentes para reunir recursos sociais, eu tenho a intenção de:

- aumentá-las significativamente.
- aumentá-las moderadamente.
- mantê-las.
- diminuí-las.
- extingüí-las.

24 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita a formação de parcerias para reunir recursos sociais? Após responder este item, passe para o item 26.

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

25 É possível formar parcerias com concorrentes para estabelecer redes de relacionamentos?

- Sim, facilmente.
- Sim, mas com algumas dificuldades.
- Sim, mas com muitas dificuldades.
- Sim, mas é quase impossível.
- Não, seria impossível.

26 Como se pode avaliar a situação da rede de relacionamentos de sua empresa?

- Excelente.
- Boa.
- Regular.
- Ruim.
- Péssima.

27 Qual a importância das redes de relacionamentos para manter ou tornar sua empresa competitiva?

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.
- Muito pouco importante.
- Não é importante.

RECURSOS FÍSICOS

Os itens de número 28 a 34 referem-se a recursos físicos. Entende-se por recursos físicos qualquer bem tangível que pode ser utilizado pela empresa. A reunião de recursos físicos pode envolver tanto a compra de matéria-prima e equipamentos, bem como o empréstimo destes itens de outras empresas.

28 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita o acesso a recursos físicos?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

29 Eu trabalho em parceria com empresas concorrentes para reunir recursos físicos.

- Sempre.
 Muitas vezes.
 Poucas vezes.
 Quase nunca.
 Nunca. Passe para o item 32.

Em caso afirmativo, cite o nome das empresas parceiras.

1.

2.

3.

4.

30 Em relação às parcerias com empresas concorrentes para reunir recursos físicos, eu tenho a intenção de:

- aumentá-las significativamente.
 aumentá-las moderadamente.
 mantê-las.
 diminuí-las.
 extinguí-las.

31 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita a formação de parcerias para reunir recursos físicos? Após responder este item, passe para o item 33.

- Sim, facilita muito.
 Sim, facilita um pouco.
 Não facilita, mas também não atrapalha.
 Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
 Além de não facilitar, atrapalha muito.

32 É possível formar parcerias com concorrentes para reunir recursos físicos?

- Sim, facilmente.
 Sim, mas com algumas dificuldades.
 Sim, mas com muitas dificuldades.
 Sim, mas é quase impossível.
 Não, seria impossível.

33 Como se pode avaliar a situação dos recursos físicos de sua empresa?

- Excelente.
 Boa.
 Regular.
 Ruim.
 Péssima.

34 Qual a importância dos recursos físicos para manter ou tornar sua empresa competitiva?

- Muito importante.
 Importante.
 Pouco importante.
 Muito pouco importante.
 Não é importante.

RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Os itens de número 35 a 41 referem-se a recursos organizacionais. Entende-se por recursos organizacionais a maneira como se gerencia os negócios, os sistemas e procedimentos da empresa (sejam eles informatizados ou não), as técnicas de produção, além de conhecimentos diversos que podem auxiliar a empresa.

35 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita o acesso a recursos organizacionais?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

36 Eu trabalho em parceria com empresas concorrentes para reunir recursos organizacionais.

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Poucas vezes.
- Quase nunca.
- Nunca. Passe para o item 39.

Em caso afirmativo, cite o nome das empresas parceiras.

1.

2.

3.

4.

37 Em relação às parcerias com empresas concorrentes para reunir recursos organizacionais, eu tenho a intenção de:

- aumentá-las significativamente.
- aumentá-las moderadamente.
- mantê-las.
- diminuí-las.
- extingüí-las.

38 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita a formação de parcerias para reunir recursos organizacionais? Após responder este item, passe para o item 40.

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

39 É possível formar parcerias com concorrentes para reunir recursos organizacionais?

- Sim, facilmente.
- Sim, mas com algumas dificuldades.
- Sim, mas com muitas dificuldades.
- Sim, mas é quase impossível.
- Não, seria impossível.

40 Como se pode avaliar a situação dos recursos organizacionais de sua empresa?

- Excelente.
- Boa.
- Regular.
- Ruim.
- Péssima.

41 Qual a importância dos recursos organizacionais para manter ou tornar sua empresa competitiva?

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.
- Muito pouco importante.
- Não é importante.

RECURSOS FINANCEIROS

Os itens de número 42 a 48 referem-se a recursos financeiros. Entende-se por recursos financeiros os fundos utilizados para criar e desenvolver o negócio obtidos através de empréstimos e/ou financiamentos.

42 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita o acesso a recursos financeiros?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

43 Eu trabalho em parceria com empresas concorrentes para reunir recursos financeiros.

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Poucas vezes.
- Quase nunca.
- Nunca. Passe para o item 46.

Em caso afirmativo, cite o nome das empresas parceiras.
1.
2.
3.
4.

44 Em relação às parcerias com empresas concorrentes para reunir recursos financeiros, eu tenho a intenção de:

- aumentá-las significativamente.
- aumentá-las moderadamente.
- mantê-las.
- diminuí-las.
- extinguí-las.

45 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita a formação de parcerias para reunir recursos financeiros? Após responder este item, passe para o item 47.

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

46 É possível formar parcerias com concorrentes para reunir recursos financeiros?

- Sim, facilmente.
- Sim, mas com algumas dificuldades.
- Sim, mas com muitas dificuldades.
- Sim, mas é quase impossível.
- Não, seria impossível.

47 Como se pode avaliar a situação dos recursos financeiros de sua empresa?

- Excelente.
- Boa.
- Regular.
- Ruim.
- Péssima.

48 Qual a importância dos recursos financeiros para manter ou tornar sua empresa competitiva?

- Muito importante.
 Importante.
 Pouco importante.
 Muito pouco importante.
 Não é importante.

PARCELA DE MERCADO E CRESCIMENTO DAS VENDAS

49 Como as vendas de sua empresa vêm se apresentando?

De 1999 para 2000	<input type="radio"/> Aumentaram.	<input type="radio"/> Diminuíram.	Quanto?		%
De 2000 para 2001	<input type="radio"/> Aumentaram.	<input type="radio"/> Diminuíram.	Quanto?		%
De 2001 para 2002	<input type="radio"/> Aumentaram.	<input type="radio"/> Diminuíram.	Quanto?		%

50 O que vem ocorrendo com sua parcela, como empresa, dentro do mercado de confecções de Cianorte?

- Tem aumentado significativamente.
 Tem aumentado moderadamente.
 Tem se mantido regular.
 Tem diminuído moderadamente.
 Tem diminuído significativamente.

RENTABILIDADE

51 Qual foi a rentabilidade de sua empresa nos últimos 12 meses? A rentabilidade é igual ao lucro líquido de um determinado período dividido pelo patrimônio líquido (bens e direitos da empresa menos as dívidas). Caso haja dívida, utilize o anexo 1 para calcular a rentabilidade de sua empresa. Para isso, divida o valor do item 1 do anexo 1 pelo valor do item 5 do anexo 1. Talvez seja importante consultar seu contador para responder a esta pergunta.

%

ANEXO 1³⁷ – CÁLCULO DA RENTABILIDADE

Este anexo é de devolução opcional e somente precisa ser respondido caso tenha havido dúvidas para responder ao item 51.

LUCRO

1 Qual o lucro líquido de sua empresa nos últimos 12 meses? *Caso haja dúvida, some o valor dos itens 2 e 3 deste anexo e diminua o valor do item 4 deste anexo.*

R\$

Os itens 2, 3 e 4 deste anexo somente necessitam ser respondidos caso tenha havido dúvidas para responder ao item 1 acima.

2 Qual o valor dos custos de todos os produtos vendidos por sua empresa nos últimos 12 meses?

%

3 Qual o valor de todas as despesas de sua empresa nos últimos 12 meses?

R\$

4 Qual o valor de todas as vendas de sua empresa nos últimos 12 meses?

R\$

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

5 Se você fosse vender sua empresa, qual seria seu valor de mercado? *Especificamente, a informação que se pretende obter é o patrimônio líquido da empresa, ou seja, todos os bens e direitos da empresa menos as dívidas. Caso haja dúvida, some o valor dos itens 6, 7, 8, 9 e 10 deste anexo e diminua o valor do item 11 deste anexo..*

R\$

Os itens 6, 7, 8, 9, 10 e 11 deste anexo somente necessitam ser respondidos caso tenha havido dúvidas para responder ao item 5 acima.

6 Qual o valor de mercado de todos os bens imóveis (terrenos e construções) de sua empresa?

R\$

³⁷ Este anexo 1 ainda faz parte do questionário, o qual é apresentado como anexo 16 desta dissertação.

7 Qual o valor de mercado de todos os bens móveis (veículos, instalações, máquinas etc.) de sua empresa?

R\$

8 Qual o valor de todas as aplicações financeiras de sua empresa?

R\$

9 Qual o valor das duplicatas a receber de sua empresa?

R\$

10 Qual o valor dos estoques de matéria-prima, de produtos em processo de fabricação e de produtos acabados de sua empresa?

R\$

11 Qual o valor de todas as dívidas de sua empresa?

R\$

ANEXO 17 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ASSESSORIA

1. Iniciativa.
2. Justificativa.
3. Empresas e entidades envolvidas.
4. Objetivos.
5. Ações conjuntas já realizadas.
6. Ações conjuntas em planejamento.

ANEXO 18 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESAS

O roteiro de entrevista segue basicamente o mesmo formato do questionário, englobando sete itens em relação a cinco tipos de recursos e a aspectos gerais. Portanto, totalizam-se quarenta e nove pontos abordados em cada entrevista, os quais são codificados de ‘a1’ a ‘f7’. A tabela 138 abaixo representa esta orientação que norteou as entrevistas.

Tabela 138 – Roteiro de entrevista

Categoria	1. Importância do <i>Cluster</i>	2. Parcerias Atuais	3. Intenção das Parcerias	4. Importância do <i>Cluster</i> para Parcerias	5. Possibilidades de Parcerias	6. Avaliação do Recurso	7. Importância do Recurso
Tipo de Recurso							
a) Humano							
b) Social							
c) Físico							
d) Organizacional							
e) Financeiro							
f) Geral							

FONTE: O próprio autor