

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CESAR EDUARDO LEITE

**FATORES DE DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR DE CONFECÇÃO DA CIDADE  
DE SOCORRO-SP**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

CESAR EDUARDO LEITE

**FATORES DE DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR DE CONFECÇÃO DA CIDADE  
DE SOCORRO-SP**

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. José Luiz Contador.

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

CESAR EDUARDO LEITE

**FATORES DE DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR DE CONFECÇÃO DA CIDADE  
DE SOCORRO-SP**

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

Data de Aprovação:

BANCA EXAMINADORA:

---

**Prof. Dr. José Luiz Contador (Orientador)**

---

**Prof. Dr. Manuel Antonio Meireles da Costa (FACCAMP)**

---

**Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli (UNIP)**

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo identificar como o mercado, a estratégia e as habilidades das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) terceiras do setor de confecções influenciam seu desempenho organizacional, analisando quais os fatores responsáveis por sua sobrevivência, especificamente daquelas que atuam como terceirizadas nos processos operacionais, como “chão de fábrica” para os grandes magazines. São investigadas as habilidades gerenciais dos gestores, assim como suas habilidades empreendedoras constatando-se qual é determinante para seu sucesso. Os dados serão colhidos por meio de questionário fechado e entrevista direcionada com os dirigentes das empresas. Num desdobramento da questão fundamental, investiga-se se o mercado terceirizado provém boa produtividade para as MPEs e se existe alinhamento entre os campos da competição valorizados pela contratada e empresa terceirizada. São elaboradas entrevistas a partir da avaliação das respostas obtidas dos questionários apresentados às MPEs que operam como terceiras no setor de confecções que tenham seu registro na Associação Comercial e Empresarial de Socorro. O autor faz uma breve revisão da literatura sobre os tópicos abordados, incluindo a competitividade, avaliação da capacidade empreendedora e as técnicas de gestão utilizadas, direcionando o assunto para as MPEs da região de Socorro-SP que atuam como terceiras na indústria de confecção. Parte-se da fundamentação teórica para o desenvolvimento de uma pesquisa exploratória, quali-quantitativa, baseada na avaliação dos questionários respondidos e das entrevistas. Os resultados analisados por este trabalho representam uma questão que deverá permanecer como ponto a ser avaliado pela comunidade científica.

Palavras-chave: estratégia, habilidades gerenciais, capacidade empreendedora, MPEs, terceirização.

## **ABSTRACT**

*This search has as objective to identify how the market, the strategies and the abilities from MPEs (Micro and Small Firms) outsourced from the sector of confection make influence in the organization performance, analyzing wich things are responsible for their surviving, specifically those companies that act outsourced in the operation process, like "fabric floor" for the great magazines. The management skills of the managers will be investigated, as their entrepreneurial skills, to determinate which goes to their success. The information will be collected by questionnaire and an interview with the managers of the companies. Going ahead from the major question, we seek if the outsourced marked can be good for MPEs and if there is an assignment between the fields of competition that are valorized by the hired and the contractor. Interviews are drawn from the evaluation of responses from the questionnaire presented to the MPEs which work outsourced in the confection segment and have their registry in the Commercial and Business Association of Socorro. The author does a little review about the topics that will be addressed, which includes competitiveness, evaluation about the entrepreneurship and the management techniques that are being used, directing the subject to the MPEs from the region of Socorro-SP that work outsourced in the confection industry. We start from a theory explanation to develop our exploratory search, Quali-Quantitative, coming from the questions answered in the questionnaires and interviews. The results analyzed by this work is an issue which must remain a point to be evaluated by the scientific community.*

*Keywords:* strategy, management skills, entrepreneurship, MPEs, outsourcing

## LISTA DE FIGURAS

Nº FIGURA	NOME DA FIGURA	PÁGINA
Figura 1	Arquitetura da competência, rapidez e confiabilidade da entrega em uma empresa de equipamentos	48
Figura 2	Exemplo de questionário para seleção e intensidade da arma	59
Figura 3	Exemplo do questionário para avaliação da intensidade da arma na indústria	69
Figura 4	Gráfico da correlação entre o crescimento da receita global e como terceira	80
Figura 5	Gráfico da correlação entre o crescimento da receita global e no mercado aberto	80
Figura 6	Gráfico da correlação entre o aumento da produtividade no triênio e o aumento da receita no mercado terceirizado	82
Figura 7	Gráfico da correlação entre o aumento da produtividade no triênio e o aumento da receita no mercado aberto	82
Figura 8	Gráfico da correlação entre a capacidade empreendedora da empresa e o aumento da receita no triênio com mercado terceirizado	84
Figura 9	Gráfico da correlação entre a capacidade empreendedora da empresa e o aumento da receita no triênio com mercado aberto	84
Figura 10	Gráfico da freqüência da intensidade das técnicas utilizadas pelas empresas	90
Figura 11	Gráfico da freqüência da utilização dos quesitos avaliadores da capacidade empreendedora	90
Figura 12	Gráfico da correlação entre a intensidade média das técnicas utilizadas pelas empresas e a intensidade média dos quesitos avaliadores da capacidade empreendedora	91
Figura 13	Gráficos das correlações entre a variável independente GC (grau de competitividade) e as variáveis intensidade média dos quesitos empreendedores (IMe) e intensidade média das técnicas gerenciais (IMt)	92

Figura 14 Gráficos das correlações entre o grau de competitividade (GC) e o foco nas técnicas (armas) Prazo de Entrega, Preço, Qualidade e Empresa Confiável

## LISTA DE QUADROS

Nº QUADRO	NOME DO QUADRO	PÁGINA
Quadro 1	Alinhamento entre as Questões Gerais e as Questões Específicas	23
Quadro 2	Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor	37
Quadro 3	Características do empreendedor	40
Quadro 4	O trabalho do empreendedor e seus requisitos	41
Quadro 5	Comparação entre gerente e empreendedor	42
Quadro 6	Agentes na empresa inovadora	43
Quadro 7	Fatores e Critérios para um Empreendimento de Sucesso	44
Quadro 8	Relacionamento entre as Questões Gerais e as Questões Específicas, com os testes estatísticos da pesquisa	56
Quadro 9	Significado de competir em cada campo da competição	61
Quadro 10	A tese e respectivas hipóteses para validação do modelo CAC	67
Quadro 11	Testes segundo o método de Kolmogorov-Smirnov	73
Quadro 12	Comparação dos campos valorizados pela Contratante e os declarados pela E10	87
Quadro 13	Técnicas relacionadas com o campo da competição em Imagem de empresa confiável	94



## LISTA DE TABELAS

Nº TABELA	NOME DA TABELA	PÁGINA
Tabela 1	Efeitos do crescimento das receitas no mercado aberto e terceirizado sobre a receita total da empresa	81
Tabela 2	Cálculo do Coeficiente de Spearman para as cinco primeiras empresas	86

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	13
1.1. O OBJETO DA PESQUISA	16
1.2. OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	18
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA	20
1.4. JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS	23
1.5. JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS	24
1.6. MOTIVAÇÃO	25
1.7. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	25
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1. TERCEIRIZAÇÃO	27
2.1.1. CONCEITOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO	28
2.1.2. MOTIVOS QUE LEVAM À TERCEIRIZAÇÃO	29
2.1.3. EXEMPLOS PRÁTICOS DE TERCEIRIZAÇÃO	31
2.1.4. TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÃO DA CIDADE DE SOCORRO-SP	34
2.2. EMPREENDEDORISMO	35
2.2.1. CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO	36
2.2.2. CARACTERÍSTICAS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR	38
2.2.3. DIFERENÇAS DO EMPREENDEDOR PARA O DIRIGENTE DO NEGÓCIO	42

2.2.4.	AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE EMPREENDEDORA	44
2.3.	COMPETÊNCIAS INTERNAS	45
2.3.1.	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	46
2.3.2.	COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	48
2.3.3.	COMPETÊNCIAS AVALIADAS NESTA PESQUISA	49
	CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	51
3.1.	ROTEIRO DA PESQUISA	52
3.1.1.	ETAPA 1 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	53
3.1.2.	ETAPA 2 – MODELO A SER APLICADO	54
3.1.3.	ETAPA 3 – SETOR ECONÔMICO AVALIADO	54
3.1.4.	ETAPA 4 – DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO	55
3.1.5.	ETAPA 5 – DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE MEDIÇÃO	55
3.1.6.	ETAPA 6 – ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E DA ENTREVISTA	57
3.1.7.	ETAPA 7 – PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS	59
3.1.8.	ETAPA 8 – ANÁLISE DOS DADOS DOLETADOS E DONCLUSÃO DO TEXTO	59
3.2.	O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO	60
3.2.1.	CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE ARMA E DE ARMA DA COMPETIÇÃO	60
3.2.2.	CONCEITOS, DEFINIÇÃO E CONFIGURAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO	61

3.2.3.	AS ARMAS DA COMPETIÇÃO	63
3.2.4.	A TESE DO MODELO	65
3.2.5.	AS VARIÁVEIS DO MODELO	67
3.2.5.1.	INTENSIDADE DA ARMA	68
3.2.5.2.	GRAU DE COMPETITIVIDADE	69
3.2.5.3.	FOCO	70
3.2.6.	UTILIZAÇÃO DO MODELO NESTE ESTUDO	70
3.3.	METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	71
3.3.1.	INFLUÊNCIA DO MERCADO SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	73
3.3.2.	A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	75
3.3.3.	INFLUÊNCIA DAS HABILIDADES INTERNAS SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	77
	CAPÍTULO 4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	79
4.1	INFLUÊNCIA DO MERCADO SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	79
4.2	A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	85
4.3	INFLUÊNCIA DAS HABILIDADES INTERNAS SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	89
	CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES	96

REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO	103
APÊNDICE II – QUADRO DE INFORMAÇÕES DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	108
APÊNDICE III – DESCRIÇÃO DO TESTE DE CONTADOR E SENNE	109

## **CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo estudar quais são os fatores responsáveis pela sobrevivência das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) do setor industrial de confecções na região de Socorro-SP, mais especificamente daquelas que atuam como terceirizadas nos processos operacionais, como “chão de fábrica” para empresas de maior porte, e até grandes magazines.

A pesquisa teve como motivação o fato de o pesquisador observar a extrema versatilidade que domina a rotina destas empresas, que, como terceiras no processo produtivo, passam por provas de sobrevivência que não são comuns em empresas de maior porte. Assim, deve-se identificar como o mercado, a estratégia e as habilidades das MPEs terceiras do setor de confecções influenciam seu desempenho competitivo.

Muitos estudos têm sido publicados sobre as vantagens e desvantagens para ambos os lados da prática de terceirização, o dos terceirizadores e dos terceirizados, porém têm se limitado aos aspectos legais, organizacionais e de relacionamento. Neste trabalho procura-se focar a prática da terceirização sob a ótica das micro e pequenas empresas que atuam como contratadas nessa relação, abordando seu relacionamento com o desenvolvimento das empresas. O foco está centrado nos benefícios e requisitos para competir no mercado terceirizado, na estratégia de mercado das empresas terceiras e no alinhamento entre as competências internas das empresas com a estratégia de mercado. Assim, o estudo busca conhecer um pouco mais sobre essas questões ainda modestamente exploradas da atividade de terceirização.

As habilidades gerenciais, aqui denominadas como habilidades técnicas, correspondem a todas as ações práticas adotadas no planejamento, organização, direção e controle dos processos adotados, ou, quais ferramentas administrativas são utilizadas pelos gestores com o objetivo de conduzir seu negócio. Normalmente, a utilização destes recursos em MPEs mostra-se ínfimo, onde as ações de gestão se originam mais de fonte intuitiva do que por sistemas estruturados, e neste trabalho deve-se esclarecer se esta constatação se confirma para a população evidenciada.

Já as habilidades empreendedoras correspondem ao poder dos empresários, dirigentes das MPEs estudadas, nos fatores de Liderança, Competitividade e Gestão (OLIVEIRA NETO, 2008b), que são pesquisados e avaliados através dos questionários respondidos. Esta habilidade empreendedora é medida nesta pesquisa, assim como a habilidade técnica, de forma a se verificar se o nível de domínio que as empresas possuem sobre essas habilidades interfere no resultado do negócio.

Os dados sobre as empresas foram colhidos por meio de dois instrumentos, um questionário fechado e entrevista direcionada à empresa a partir de suas respostas ao questionário.

Por meio do questionário foram obtidas informações gerais sobre a empresa, o seu desempenho nos últimos anos, campos da competição que elegem e, campos da competição valorizados pelas contratantes. A entrevista, por sua vez, permite ao pesquisador identificar as habilidades técnicas e empreendedoras das empresas.

Assim elabora-se uma estrutura alinhada na estratégia da pesquisa, onde se tem como Objeto da Pesquisa, representar uma fração da realidade a partir de um referencial teórico-metodológico escolhido. O Objetivo Geral como a indicação do resultado pretendido, do propósito da pesquisa, e os Objetivos Específicos como a indicação das metas das etapas que levarão à realização dos objetivos gerais.

A problemática da pesquisa reside em responder como o mercado, a estratégia e as habilidades das MPEs atuantes como terceiras no setor de confecções da região de Socorro-SP, podem influenciar seu desempenho organizacional.

Fazendo um desdobramento desta questão, o trabalho investiga outros pontos a serem analisados e respondidos, como inicialmente, se o mercado terceirizado origina boa produtividade (medida pela relação receita por funcionário) para as empresas.

Na seqüência de questionamentos, outro ponto a ser analisado é se existe alinhamento entre a contratante e contratada com relação aos principais campos da competição, ou seja, se os campos valorizados por ambas são os mesmos. Este ponto representa a sintonia estratégica nas relações entre as empresas.

Para finalizar o desdobramento dos questionamentos, são avaliadas as habilidades técnicas e empreendedoras das empresas analisadas, de forma a se identificar e mensurar as potencialidades para o sucesso que cada uma possui. Esta tarefa

representa o ponto mais significativo dentre os outros desta pesquisa, pois nele são modelados os perfis das empresas envolvidas que podem resgatar diversas conclusões sobre sua posição e comportamento no mercado.

A pesquisa se baseia na análise das respostas dos questionários apresentados durante as entrevistas, quando o pesquisador deve identificar com qual intensidade as empresas utilizam ou aplicam as habilidades técnicas e empreendedoras. O objetivo é identificar estas habilidades durante a entrevista, visto que os líderes podem apresentar dificuldades em reconhecer o nível de profundidade com que elas são utilizadas.

A distribuição dos questionários é feita à parte das 293 MPEs que operam como terceiras no setor de confecções e têm seu registro na Associação Comercial e Empresarial de Socorro – ACE, entidade que tem por objetivo unir os setores empresariais, defender a livre iniciativa e representar os comerciantes e empresários socorrenses em ações para sua melhoria. Seleccionadas as empresas que correspondem ao perfil, os gestores de todas elas são entrevistados e respondem os questionários elaborados.

O pesquisador inicia o estudo revisando a literatura sobre o assunto abordado, em que não encontra precedentes de sua pesquisa para o mesmo mercado e região. A competitividade, avaliação da capacidade empreendedora e as técnicas de gestão utilizadas, requerem, nesta pesquisa, o direcionamento para as MPEs da região de Socorro-SP que atuam como terceiras na indústria de confecção, e isto representa uma investigação inédita.

Em não havendo precedentes, busca-se fundamentar as questões de Competitividade, Capacidade Empreendedora e Técnicas de Gestão, segundo os trabalhos mais recentemente publicados pela comunidade científica, de forma a tornar atual a abordagem feita do assunto. Deve-se criar uma abordagem geral própria, utilizando-se das abordagens setoriais de cada tópico analisado, a qual deverá servir como referencial para toda a pesquisa.

Partindo-se desta fundamentação teórica, desenvolve-se uma pesquisa quali-quantitativa, baseada na avaliação dos questionários respondidos e revisão documental de uma população de MPEs terceiras do setor de confecções de



Socorro-SP, que se prontificaram a responder os questionários estruturados pelo pesquisador e suas entrevistas.

Os resultados analisados por este trabalho representam uma questão que deverá permanecer como ponto a ser avaliado pela comunidade científica. As limitações identificadas na pesquisa podem, e devem, dar margem a novas pesquisas, que não desmerecem as particularidades avaliadas por esta.

### **1.1. O OBJETO DA PESQUISA**

O objeto da atual pesquisa é representado por um grupo de empresários atuantes no mercado de confecções no município de Socorro-SP, os quais alcançam notoriedade por sua perseverança em se manter no negócio, mesmo diante da precariedade e falta de um mercado estável.

Observando-se o mercado de confecções localizado no município de Socorro-SP, nota-se que é uma atividade em franca expansão, apesar das queixas de alguns empresários. A projeção da cidade no ambiente nacional, e até mundial, vem crescendo ano após ano, especialmente por ser um pólo industrial do ramo de confecção de malhas.

A cidade de Socorro esta localizada junto a Serra da Mantiqueira, no Estado de São Paulo, com relevo montanhoso e grande potencial hidrográfico, distante 132 km de São Paulo capital, em uma altitude de 745 mts. Sua principal atividade econômica é o turismo ecológico, para o qual apresenta uma grande riqueza natural que, além do turismo convencional, dá opções de turismo rural, turismo de esportes radicais e aventura, com modalidades como: *rafting*, *canyoning*, trilhas, trilhas de *rally*, vôo livre com asa delta, etc..

A produção das confecções, ora atende os serviços terceirizados por grandes investidores, ora trabalha quase artesanalmente na produção para consumo local, focado no comércio para o turismo de compras. Os grandes investidores do setor de confecções são representados pelos grandes magazines que têm suas lojas instaladas nos grandes centros, ou mesmo por intermediários que sobrevivem fazendo a ponte entre estes magazines e os focos de produção.

Já no consumo local, são atendidas pessoas que saem de outras cidades, estados e até países (MERCOSUL), e visitam Socorro com a única intenção de comprar malhas a um preço convidativo, para revendê-las em suas cidades de origem. Este comércio se “sacoleiros”, como é popularmente chamado, faz com que as vendas locais tenham a variedade de opções de preços e ofertas entre o atacado e o varejo.

As vendas consideradas para o atacado são aquelas feitas em grandes lotes, com valor inversamente proporcional às quantidades. Isto é, para o comprador de um lote de produtos maior, é atribuído um menor valor financeiro por peça na negociação. Essas vendas presumem atender pessoas jurídicas, lojistas de outros lugares que procuram em Socorro, produtos inéditos, a bom preço e com boa qualidade.

Nas vendas para o varejo busca-se atender a demanda de pessoas físicas, turistas das compras, que também buscam produtos inéditos, com qualidade e preço acessível. Estes “turistas” acabam ficando com os restos dos negócios feitos no atacado, já que, para o empresário local, melhor é vender a quantidade total de sua produção para garantir sua sobrevivência no mercado.

Essencialmente, a população de empresários voltados para o ramo de confecções na região de Socorro, é de micro e pequenos empreendedores que surgiram a partir de oficinas de “fundo de quintal” e estruturaram uma empresa no decorrer dos anos. Esta posição evidencia uma carência das empresas locais, relativa ao apoio institucional na gestão de seus negócios e na condução das políticas locais de incremento ao desenvolvimento do comércio.

O que se observa é que, apesar da relativa precariedade estrutural, as empresas locais do setor de confecção da região de Socorro sobrevivem, e até crescem em volume e quantidade. Observa-se esta posição pela expansão das feiras e exposições que acontecem anualmente na cidade, sustentadas por instituições de apoio (Associação Comercial e Empresarial de Socorro, Secretaria Municipal de Turismo e Comércio) que se fortalecem com o sucesso destas iniciativas.

Esse universo de micro e pequenos empresários, que atendem à diversidade de clientes, constitui o objeto da presente pesquisa, cujo objetivo é estudar como o mercado, a estratégia e as habilidades das MPEs atuantes como terceiras influenciam seu desempenho competitivo?

## 1.2. OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

Como objetivo geral, esta pesquisa estuda como o mercado, a estratégia de negócio e as habilidades internas influenciam a competitividade das MPE's do setor de confecção, localizadas na cidade de Socorro e que atuam como terceirizadas na fabricação de produtos para empresas de maior porte.

Sobre o mercado, o objetivo é verificar se a opção pela terceirização é uma alternativa atraente para as empresas, sob os pontos de vista do seu crescimento (medido pela receita anual), da sua produtividade (medida pela relação faturamento por funcionário) e do desenvolvimento da sua capacidade empreendedora.

A questão é: *1. Qual a influência do mercado sobre a competitividade das empresas?*

Considera-se que o sucesso do negócio está condicionado à demanda de serviços e à capacidade das MPEs em atendê-los, desta forma, como isto acontece e o quanto de recursos é dispensado para este fim vão determinar se o mercado possibilita boa produtividade ao setor.

A referida demanda dificilmente poderia ser mensurada por dados quantitativos, já que podem referir-se a dimensões heterogêneas de produtos ou serviços. Exemplo desta afirmação está em comparar-se a produção de calças *jeans* com a produção de meias.

Também, o faturamento, se não atrelado à estrutura mantida para garanti-lo, geraria distorções proporcionais ao porte da empresa; já que, não se pode comparar o potencial de produção de uma empresa de trinta empregados com uma de apenas cinco.

Desta forma, a opção para se mensurar a produtividade fica por conta do faturamento por funcionário, isto é, o aumento dos recursos financeiros é captado pelas MPEs proveniente do mercado terceirizado de confecções, relacionado com o número de pessoas envolvidas no processo produtivo. Como a porcentagem da produção como terceirizada varia de empresa para empresa, é possível verificar a

existência ou não de correlação estatística entre essa variável e as variáveis: crescimento, produtividade e capacidade empreendedora.

A capacidade empreendedora das Micro e Pequenas Empresas locais determinou seu surgimento e também mantém seu desempenho atual, graças aos bons resultados alcançados perante os desafios do mercado. O desenvolvimento constante desta habilidade garante a sobrevivência do negócio e projeta a MPE em mercados ainda não explorados.

Outra questão importante é identificar *2. Qual a influência da estratégia sobre a competitividade das empresas?*

Com relação à estratégia de negócio, o objetivo é verificar se as empresas contratadas têm percepção dos campos da competição valorizados pela contratante, se as empresas que possuem esta percepção crescem mais, e se um maior alinhamento estratégico entre os campos da competição valorizados por ambos torna as empresas mais competitivas.

Os chamados campos da competição partem de um conceito desenvolvido por Contador (2008a), e pode-se dizer que o campo da competição representa o local de disputa entre empresas pela preferência do cliente, na busca de alcançar a vantagem competitiva.

Identificar quais os campos da competição valorizados pelos terceirizadores faz-se ponto crucial para se mensurar a satisfação do cliente, neste momento, o contratante. Verifica-se como os terceirizados, contratados, identificam estes pontos valorizados por seus contratantes, de forma a avaliar se os campos da competição estão devidamente identificados por todos.

Finalmente, com respeito às habilidades internas da empresa procura-se verificar se a melhor aplicação de habilidades técnicas e o maior domínio de habilidades empreendedoras melhoram a capacidade competitiva da empresa.

Surge então a questão: *3. Qual a influência das habilidades internas sobre a competitividade das empresas?*

Para isso, são avaliados o potencial empreendedor dos empresários e o nível de utilização de habilidades técnicas pela empresa, ou seja, o preparo destes indivíduos para liderar e manter-se à frente dos negócios, identificando se suas habilidades no

comando da empresa residem no campo gerencial técnico ou se são caracteristicamente empreendedores.

Esclarecidas suas habilidades como gestor da empresa, estudam-se quais delas são as cruciais para o sucesso da empresa, colocando-se na balança as habilidades técnicas e as habilidades empreendedoras de forma a se mensurar qual das duas é a mais importante.

Assim, as questões de estratégia e da capacidade empreendedora e habilidade técnica da empresa são abordadas conjuntamente, verificando se existe correlação entre o grau de competitividade da empresa e suas habilidades técnicas e empreendedoras.

### **1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA**

Dos objetivos gerais faz-se um desdobramento em 11 objetivos específicos, de forma que o primeiro objetivo geral está ligado aos três primeiros objetivos específicos, o segundo está ligado aos objetivos específicos de 4 a 6, e o terceiro está ligado aos 5 restantes.

Os objetivos específicos da pesquisa podem ser expressos pelas questões a seguir discutidas e por meio das quais se pretende atingir seu objetivo geral.

1) *O mercado terceirizado promove o crescimento da empresa?*

Explora-se a existência de uma correlação entre o crescimento da receita global da empresa no triênio estudado e as taxas de crescimento da receita nos mercados aberto e terceirizado.

2) *O mercado terceirizado proporciona boa produtividade operacional para a empresa?*

A atividade terceirizada tem sido desqualificada nos últimos anos, com diversas pesquisas direcionadas às deficiências e o mau uso desta estratégia de negócio. A evolução da receita por empregado, distinguindo-se a atividade como terceira da atividade independente, determina em qual das duas pode-se esperar melhor

resultado, de forma a se identificar se a atividade terceirizada representa uma boa opção para as MPEs.

3) *O mercado terceirizado é influenciado pela capacidade empreendedora da empresa?*

Dentro da comparação entre atividade terceirizada e independente, presume-se que na terceirizada o contratado deve respeitar regras pré-definidas pelo contratante, modelando assim sua gestão do negócio. Presume-se, ainda, que na atividade independente, o empresário está livre para focar sua gestão em criar novas oportunidades e inovar seus processos, discursos característicos de um empreendedor.

Considerando-se as duas perspectivas, avalia-se se a capacidade empreendedora influencia a atividade no mercado terceirizado ou no independente.

4) *As empresas têm percepção dos campos da competição valorizados pela contratante?*

Estas empresas contratadas, ou seus líderes, devem manter-se focadas nos princípios mercadológicos de atender às necessidades de seus clientes, como forma de cativá-los. A clareza de como atender melhor resume-se na percepção de quais os campos da competição são valorizados pelos contratantes, assim, a pesquisa busca elucidar se as MPEs terceiras do setor de confecção de Socorro-SP têm a percepção dos campos da competição valorizados por seus contratantes.

5) *As empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pela contratante crescem mais nesse mercado?*

Respondida a questão objetiva sobre as empresas conhecerem ou não os campos valorizados pelos contratantes, a pesquisa aprofunda-se em entender se esta condição determina seu sucesso, e o quanto estas empresas crescem neste mercado. Se existe uma relação direta nesta equação, isto implica que, as empresas terceirizadas que primam pelo alinhamento estratégico com suas contratantes, são aquelas que mais crescem, desde que, evidentemente, se dediquem em atender os anseios dos clientes.

6) *As empresas apresentam alinhamento entre suas estratégias de negócio e operacional? Aquelas que apresentam maior alinhamento são mais competitivas?*

Dentro de todo este conceito estratégico, a pesquisa se orienta a identificar a situação atual das MPEs com respeito às habilidades técnicas empregadas. Como elas são geridas e as ferramentas administrativas utilizadas, são assuntos explorados pelo pesquisador durante sua entrevista de forma a quantificar e qualificar as habilidades técnicas utilizadas pelos empreendedores. Com os dados coletados, avalia-se o alinhamento estratégico das empresas considerando-se as ferramentas declaradas.

7) *Qual a situação das empresas em relação às habilidades técnicas nos campos em que compete e à capacidade empreendedora?*

No mesmo escopo de pesquisa da situação atual com respeito à intensidade com que o empresário faz uso de suas habilidades técnicas, o pesquisador volta-se a identificar e mensurar sua relação com a intensidade de sua capacidade empreendedora. O objetivo é elucidar a situação atual das empresas frente ao mercado, relacionando-a com sua capacidade de empreender.

8) *As empresas que possuem maior habilidade técnica possuem também maior capacidade empreendedora?*

Fechando os dois últimos questionamentos, resumem-se os assuntos em se identificar a situação das empresas sobre uma possível relação entre suas habilidades técnicas e sua capacidade empreendedora.

9) *As empresas que apresentam maior habilidade técnica e maior capacidade empreendedora são mais competitivas?*

Nesta questão avalia-se a competitividade das empresas estudadas, avaliando-se a relação com suas habilidades técnicas e sua capacidade empreendedora.

10) *Qual desses dois tipos de capacitação é mais importante para a competitividade da empresa?*

Agora o pesquisador levanta informações que esclareçam se as MPEs estudadas que apresentam maiores habilidades técnicas são mais competitivas no mercado terceirizado de confecções que as mais empreendedoras.

11) *O maior alinhamento entre as habilidades técnicas praticadas pelas empresas e os campos da competição valorizados pela contratante explica o posicionamento competitivo da empresa?*

Por fim, o pesquisador apura informações que esclareçam se o foco das MPEs estudadas com relação à intensidade de utilização das habilidades técnicas as torna mais competitivas no mercado terceirizado de confecções.

O alinhamento entre os objetivos geral e específicos, está expressa, em forma de questão, no Quadro 1.

<b>Questão Geral</b>	<b>Questão Específica</b>
a) qual a influência do mercado sobre a competitividade das empresas?	1. O mercado terceirizado promove o crescimento da empresa?
	2. O mercado terceirizado proporciona boa produtividade operacional para da empresa?
	3. O mercado terceirizado é influenciado pela capacidade empreendedora da empresa?
b) qual a influência da estratégia sobre a competitividade das empresas?	4. As empresas têm percepção dos campos da competição valorizados pela contratante?
	5. As empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pela contratante crescem mais nesse mercado?
	6. As empresas apresentam alinhamento entre suas estratégias de negócio e operacional? Aquelas que apresentam maior alinhamento são mais competitivas?
c) qual a influência das habilidades internas sobre a competitividade das empresas?	7. Qual a situação das empresas em relação às habilidades técnicas nos campos em que compete e à capacidade empreendedora?
	8. As empresas que possuem maior habilidade técnica possuem também maior capacidade empreendedora?
	9. As empresas que apresentam maior habilidade técnica e maior capacidade empreendedora são mais competitivas?
	10. Qual desses dois tipos de capacitação é mais importante para a competitividade da empresa?
	11. O maior alinhamento entre as técnicas gerenciais praticadas pelas empresas e os campos da competição valorizados pela contratante explica o posicionamento competitivo da empresa?

Quadro 1: Alinhamento entre as Questões Gerais e as Questões Específicas.

Fonte: elaborado pelo autor

#### **1.4. JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS**

A pesquisa deve apresentar alguma forma de contribuição para a sociedade, ou não teria razão de ser. Neste sentido, procura-se auxiliar os empresários do ramo de confecções da cidade de Socorro, apresentando-lhes uma avaliação das estratégias utilizadas e opções de mercado.



As Micro e Pequenas Empresas são, por sua própria natureza, carentes de apoio estrutural das entidades de classe (Ex.: Sindicatos) e órgãos governamentais (Ex.: SEBRAE), os quais têm como missão promover seu bom desempenho e resultado financeiro, com o objetivo de garantir sua sobrevivência. O apoio esperado por estas empresas se resume na orientação estratégica, contemplando técnicas e ferramentas de gestão.

Na prática, este trabalho se justifica pelo apoio dado às Micro e Pequenas Empresas estudadas, no que diz respeito ao entendimento do setor em que estão inseridas e de como são as relações de trabalho dentro da estratégia da terceirização, possibilitando seu maior aproveitamento na relação de trabalho com seus contratantes.

### **1.5. JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS**

A pesquisa também deve contribuir com a evolução da ciência, aperfeiçoando conceitos, validando técnicas e dando suporte a decisões práticas. Assim, explorar as habilidades técnicas de gestão e estratégias compreende ponto atual e importante para se conduzir as pesquisas no campo das Micro e Pequenas Empresas. A fatia com a qual estas organizações contribuem para a economia se torna mais significativa a cada ano, mostrando alinhamento com uma tendência mundial.

Diante de uma análise científica da relação existente entre contratantes e contratados numa fração de um determinado mercado, o estudo dos conceitos envolvidos, em particular o da terceirização, justifica esta pesquisa no campo acadêmico.

A utilização dúbia do conceito de terceirização tem mostrado injustiças no campo da administração e gestão das relações entre as organizações, onde se presencia a precariedade nas atividades terceirizadas, com as organizações contratantes mantendo sua vitrine com uma boa apresentação, e omissas à situação das contratadas.

## **1.6. MOTIVAÇÃO**

O convívio com os empresários estudados, num período anterior à pesquisa, motivou o pesquisador a se aprofundar no conhecimento de sua atividade e comportamento diante do mercado. Os resultados alcançados pelas empresas, seu poder de renovação nos momentos de crise, a flexibilidade junto ao mercado, além da extrema energia frente aos desafios, são comportamentos empresariais que chamam a atenção e a pesquisa se dedica a elucidar estes pontos.

## **1.7. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA**

Como contribuições esperadas deste trabalho de pesquisa, verifica-se a busca em atuar como uma ferramenta de apoio estratégico, e justifica sua importância prática em dar apoio às MPEs terceirizadas do setor de confecções da região de Socorro-SP, no tocante a modelar suas relações com seus contratantes.

Como uma consultoria ou pesquisa de mercado, esta pesquisa possibilita aos empresários das MPEs optarem por investir no setor investigado baseados em uma matriz de comportamento, à qual devem seguir se quiserem alcançar um bom resultado. Como uma cartilha, conclui-se um relatório prático de como, quando e porque, o empresário do mercado estudado, deve seguir um ou outro caminho dentre aqueles listados e mensurados.

Como subproduto, esta pesquisa dá margem a que o empresário pesquisado avalie sua posição de terceirizado na cadeia produtiva, ponderando se esta opção lhe é vantajosa estrategicamente e oferece receita adicional.

Também elucidada se as empresas estudadas têm a percepção de que devam alinhar suas ações aos campos da competição valorizados pelas contratantes, pois isso lhes garantirá a sobrevivência.

Ainda contribui para que o empresário avalie em qual estratégia buscará desenvolver suas potencialidades, se na capacitação profissional como gestor, ou se em suas habilidades de empreendedor.

Ao final do trabalho, o pesquisador tem retratado o momento vivido no mercado estudado, a quantificação e qualificação das potencialidades exigidas pelo negócio, além do grau em que estas potencialidades influenciam seus empreendimentos. Dados estes, que podem nortear a atuação de novos empreendedores interessados em aplicar seu capital.

## **CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. TERCEIRIZAÇÃO**

Tendo em vista a diversidade estratégica, ou a falta dela, que se observa nas MPEs da região de Socorro-SP, a atual pesquisa focaliza suas atenções na atividade terceirizada do setor de confecções.

Conforme avaliação histórica de Lourenço (2003) e Giosa (2003), o fenômeno da terceirização teve origem nos Estados Unidos da América durante a II Guerra Mundial, por necessidade das indústrias bélicas de se fixarem no desenvolvimento de novos armamentos, e passar suas atividades menos importantes a outras empresas prestadoras de serviços.

Atualmente, a técnica de terceirização se baseia num processo de gestão em que as atenções são dirigidas para o cliente, que muda suas opiniões de acordo com sua conveniência. Esta estratégia conquista espaço nos mercados quando aplicada a pequenas e médias empresas que, por serem as mais ágeis e por terem percebido a necessidade de mudança constante, assumem essa estratégia em perfeita sintonia.

Desta forma, a terceirização pode ser definida como uma técnica moderna de administração, baseada em um processo de gestão que condiciona mudanças estruturais da empresa, polarizando toda a organização no objetivo de se atingir melhores resultados, concentrando seus esforços e energia em sua atividade principal. (GIOSA, 2003)

Deve-se esclarecer a estratégia da terceirização como a configuração utilizada pelas organizações mais modernas da atualidade, com nobres objetivos direcionados a tornar mais eficientes seus processos. A história mostra que, da concepção da idéia até sua aplicação, a terceirização passou de uma estratégia progressista para uma relação caracterizada pela exploração de mão de obra barata, utilizada por algumas empresas com o único objetivo de redução de custos.

A busca da estratégia da terceirização de atividades operacionais, quando direcionada à melhoria da qualidade dos produtos e processos, passa a operar uma perfeita relação “ganha-ganha” entre os envolvidos, e é esta relação entre

contratante e contratado, nos processos de terceirização da indústria de confecções de Socorro-SP, que esta pesquisa usa como referencial.

### **2.1.1. CONCEITOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO**

O conceito de terceirização arrebanha variadas técnicas que até podem confundir a real finalidade a que se presta esta técnica gerencial de negócio. Assim, o pesquisador analisa ser necessário verificar a ótica de diversos pesquisadores com relação ao assunto, de forma aos conceitos se complementarem como segue.

Evoluindo do conceito defendido, e já apresentado, por Giosa(2003), Lankford e Parsa (1999) definem a terceirização (ou *outsourcing*) como a aquisição de produtos ou serviços provenientes de fontes externas à organização, que no caso dos serviços, o que envolve também a transferência do controle operacional para os fornecedores.

No atual ambiente competitivo, com a atenção voltada para suas atividades essenciais, as empresas não podem assumir que todos os processos sejam realizados e geridos internamente. A vantagem competitiva pode ser adquirida quando os bens ou serviços são produzidos de forma mais eficaz e eficiente por fornecedores externos, e aí surgem as vantagens da terceirização, que podem ser operacionais, estratégicas, ou ambas. Proporcionar vantagens operacionais de curto prazo e, ao mesmo tempo, oferecer vantagens estratégicas de longo prazo, são características da terceirização que contribuem para maximizar oportunidades.

Uma definição complementar é dada por Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), onde o fenômeno da terceirização se configura como uma técnica moderna de administração direcionada ao enxugamento das estruturas gerenciais, voltada à formação de redes organizacionais e de parcerias que permitem às empresas concentrar-se em suas atividades-fim. Os objetivos principais que norteiam este processo são: a minimização dos custos relativos ao trabalho e a intensificação da produtividade do trabalhador. (BATISTA, 2003)

Objetivos mais nobres da terceirização encontram-se relatados no estudo de Ferruzzi, Siqueira e Neto (2005), no qual os autores concluem que as empresas têm

uma ou mais atividades principais e as outras são consideradas acessórias ou secundárias. Dentro da necessidade de focar mais tempo a atividades que agreguem valor ao negócio da empresa, surge a técnica de terceirização, onde a empresa repassa as atividades acessórias para uma outra, que geralmente é especializada no ramo e que poderá executar as tarefas com maior competência. Assim, o processo de terceirização caracteriza-se como a estratégia de descentralização produtiva com a externalização de determinadas atividades para outras empresas, gerando a flexibilização da força de trabalho. (CAETANO, 2001)

Portando, analisa Castro (2002), a terceirização pode ser entendida como tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio que pode ser confiado a terceiros, e tem como resultado um enxugamento da mão-de-obra com economia de recursos, investimento no social e aumento da produtividade. Mas a terceirização também revela um processo de degradação da estrutura de gestão de risco, tanto nas empresas terceirizadas quanto nas tomadoras de serviços. (TAVARES e ECHTERNACHT, 2005)

Complementam Watanabe e Buiar (2004), que a parceria e a visão estratégica são pressupostos básicos para a terceirização. Surge daí a necessidade de haver um realinhamento de objetivos estratégicos, em que o tomador de serviço não delega apenas a execução de tarefas, cabendo ao prestador também a responsabilidade na gestão e o compromisso nos resultados dos negócios.

A Terceirização ou *Outsourcing* é decisiva na obtenção de seletivos bens e serviços de fora da empresa, encontrando novos fornecedores e novas maneiras de garantir o fornecimento de matérias-primas, produtos, componentes e serviços, utilizando-se de seus conhecimentos, experiência e criatividade. Ela pode ser descrita como a prática de distribuir, ao longo de um projeto, a gestão e o funcionamento de algumas funções para um terceiro independente. (EMBLETON e WRIGHT, 1998)

### **2.1.2. MOTIVOS QUE LEVAM À TERCEIRIZAÇÃO**

Segundo o trabalho de Hernandez (2003), a globalização dos mercados transformou a competição entre as empresas num sistema extremamente complexo, onde processos e produtos evoluem aceleradamente. A empresa que quiser garantir-se

no mercado, deve se adaptar à nova situação através da revisão de seus processos de fabricação, da qualidade, do fluxo de informações, de funcionários bem treinados e motivados, etc. Tais ações podem, também, representar aumento de custos e um grande risco no investimento de capital.

A flexibilidade é a capacidade de adaptação de produtos, processos, equipamentos, funções e formas de gestão, e é fator indispensável para a permanência da empresa no mercado. Esta flexibilidade pode ser aplicada a salários, contribuições sociais e fiscais, regras organizacionais, distribuição de tarefas, organização do tempo de trabalho, etc.

Todavia, a flexibilidade pode resultar na precarização das relações de trabalho. Esta tendência é maior quando há a possibilidade das empresas utilizarem o pouco poder de barganha dos trabalhadores como ferramenta competitiva de diminuição de custos, operacionalizando relações informais de trabalho. A empresa pode se tornar flexível através de ações justas, como, a racionalização do emprego, a revisão da estrutura organizacional, o desenvolvimento de novos produtos e o uso geral de técnicas que permitam a racionalização, a modernização e a redução de custos; isto tudo além da terceirização de atividades via subcontratação, licenciamento e franquia. (MARCELINO, 2008)

Das vantagens da flexibilização, pode-se destacar uma estrutura organizacional mais enxuta, a restrição de sua gama de atividades, a contratante divide riscos com a subcontratada, e a redução de custos. Contudo, quando analisado o aspecto financeiro, muitas vezes se ignoram os custos gerados pela manutenção das relações que surgem na gestão das contratadas.

Comentam Watanabe e Buiar (2004) que, o sistema evoluiu da flexibilização e da terceirização tradicional, a qual envolve um processo não essencial da empresa (Ex.: serviços de limpeza ou alimentação), para a terceirização estratégica, que ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas que lhe geram vantagem competitiva.

Baseado em Embleton (1998), pode-se dizer que é notório o entusiasmo que a terceirização tem gerado no mundo dos negócios. No ambiente atual, os gestores estão buscando algum diferencial que possa dar-lhes algum sucesso. Segundo ele, as empresas têm a possibilidade de poupar cerca de 9% de seus custos com um

aumento de 15% na sua capacidade produtiva e na qualidade. Ainda lista outras vantagens, como sendo a redução de custos operacionais, a redução do tempo dedicado à gestão da estratégia, a detecção de custos ocultos, e a gestão de suas atividades essenciais ou "core business". A Terceirização deve fazer parte de uma estratégia corporativa global e a gestão deve assegurar que todos os funcionários estejam conscientes desta situação.

Na pesquisa de Zhu, Hsu e Lillie (2001), comenta-se que o processo de terceirização ou *outsourcing* tem sido cada vez mais utilizado nas práticas empresariais, já que é uma estratégia que pode levar a maior competitividade. A terceirização como estratégia tem sido praticada há anos, onde as principais motivações seriam a economia de custos e o desejo de evitar a alta de capital de risco em investimentos de novas tecnologias.

Por fim, o estudo de Beaumont e Sohal (2004) apresenta dados relativos à terceirização recolhidos de uma pesquisa administrada em 2002 na Austrália, em que, para avaliar os benefícios práticos da terceirização, foi perguntado: "Você vê a terceirização se tornando cada vez mais uma importante forma de gestão e/ou descarte de tarefas operacionais da organização?" 65% dos entrevistados responderam que "Sim" e 35% responderam que "Não".

### **2.1.3. EXEMPLOS PRÁTICOS DE TERCEIRIZAÇÃO**

Hernandez (2003) desenvolveu um rico trabalho para identificação de formatos da terceirização em alguns setores:

#### **a) Setor petroquímico**

O processo de reestruturação produtiva em Camaçari (Petrobrás) baseada na terceirização resultou, entre 1989 e 1998, na demissão de 49,8% dos trabalhadores, sendo que os remanescentes sofreram com o acúmulo de atividades, o que trouxe vários resultados negativos na produção e na saúde do trabalhador.

Em Camaçari, 55% dos trabalhadores afirmaram que os terceiros eram menos qualificados e 85% dos que trabalham na Central de Matérias-Primas julgaram-se



mais qualificados e mais treinados que os terceiros. Assim, os funcionários efetivos eram obrigados a supervisionar os contratados, gerando, ao invés de um alívio da carga de trabalho, um peso adicional na supervisão dos terceiros.

#### **b) Setor de serviços de enfermagem**

O Hospital Lourenço Jorge, por ser público, contratava serviços terceirizados de uma cooperativa de enfermeiros e, ao mesmo tempo, mantinha os serviços dos enfermeiros concursados. Existia uma boa interação entre os dois grupos, com o nível de satisfação expressa no reconhecimento profissional, maior autonomia nos processos decisórios, a opção de trabalhar em áreas de maior aptidão, além de negociações trabalhistas pela própria categoria.

Porém, alguns pontos negativos também foram identificados, como o fato dos terceirizados estarem vinculados a contratos que sofrem licitações freqüentemente e a inexistência de um plano de carreira, o que leva a uma falta de compromisso dos profissionais e causa uma alta rotatividade dos profissionais na cooperativa.

#### **c) Setor têxtil e calçadista**

Em Americana, as firmas subcontratadas eram responsáveis por 30% de toda a produção da região e as firmas mistas (subcontratadas e autônomas) eram responsáveis por outros 14,1%.

Graças à evasão de impostos e obrigações sociais, as pequenas e médias empresas eram as mais competitivas para atuarem nestes mercados, pois mantinham um alto grau de informalidade. A subcontratação era utilizada principalmente porque não existia um contrato formal entre as partes, permitindo que o subcontratante rompesse com o fornecedor a qualquer momento.

Em Franca, detectou-se o domínio de pequenas e médias empresas subcontratadas no parque produtivo, sendo aproximadamente 60% dos estabelecimentos. Este fato ocorria inicialmente devido o processo apresentar forte descontinuidade e isso estimular sua fragmentação, e em seguida, as reduzidas barreiras à entrada de um grande número de pequenas e médias empresas especializadas em uma ou mais etapas do processo produtivo. O resultado disto era uma estrutura que permitia que alguns ex-operários da indústria calçadista estabelecessem uma atividade autônoma, vendendo seus serviços para as firmas de maior porte.

### **e) Setor automobilístico**

Este setor é pioneiro no gerenciamento de extensas cadeias de fornecedores. A empresa subcontratada passa por uma avaliação da denominada Qualidade Assegurada (QA), a qual avalia as peças/componentes entregues diretamente na linha de montagem da contratante que atendam às especificações sem passar por nenhum tipo de inspeção.

A empresa contratante também desenvolve um programa de Garantia da Qualidade dos Fornecedores, através do qual realizava a avaliação e a classificação destas empresas quanto à organização da produção e ao controle da qualidade.

Graças a estas pré-qualificações, os contratos realizados entre estes subcontratados e o contratante mostram-se bastante simples, com basicamente dois itens: preços e prazos de entrega.

Castro (2002) avaliou a terceirização de recursos humanos, analisando que a terceirização representa uma agressão às conquistas dos trabalhadores, pois os desarticula em relação aos sindicatos e provoca a flexibilização dos contratos de trabalho, o que representa perdas de direitos trabalhistas e salariais para os empregados terceirizados.

Uma forma comum desta prática reside na ocorrência de planos de desligamento, quando as organizações tentam “segurar” alguns funcionários detentores de tecnologia, utilizando esses profissionais como parceiros, em busca de novos desafios e empreendedorismo. (CASTRO, 2002)

O mesmo autor afirma que este modelo pode proporcionar ganhos aos novos empreendedores, ex-funcionários da terceirizante, bem como uma melhor divisão nos lucros aos funcionários remanescentes, porém pode provocar o desemprego em massa, a perda de direitos trabalhistas, terminando por extinguir a legislação trabalhista vigente atualmente no Brasil.

A diversidade de exemplos apontados levam o pesquisador a concluir que o modelo ideal de terceirização depende do meio em que se está inserido, condicionando a relação entre contratante e contratado aos diversos fatores (financeiro, estratégico, humano, legal, etc.) que modelam este relacionamento.

#### **2.1.4. A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÃO DA CIDADE DE SOCORRO-SP**

Neste trabalho de pesquisa, o objetivo está direcionado em se estudar os fatores determinantes do desempenho das Micro e Pequenas Empresas de confecções na região de Socorro-SP, que atuam como terceirizadas nos processos de “chão de fábrica” de grandes magazines.

Este modelo de atuação é comum nas empresas desta região, que sobrevivem das demandas geradas pelos mercados dos grandes centros, como as cidades de São Paulo (capital) e Campinas. Estes mercados têm como característica, grandes e sazonais demandas que surgem periodicamente, com prazos bastante estreitos, forçando os contratados a gerirem seu negócio com uma versatilidade que não lhes seria normal.

Mesmo com as dificuldades na relação demanda e prazo, o volume de serviço disponibilizado agrada aos contratados e alimenta a economia local, promovendo nas MPEs estudadas uma busca por modelos de gestão que permitam corresponder às suas necessidades. É notória a aceitação desta relação de serviços quando vemos o número de novos empreendedores locais que se aventuram a iniciar seu negócio próprio.

Assim como o mercado não mostra limitações de demanda, o número de MPEs investindo nesta atividade vêm sempre crescendo. São famílias em o pai tem sua empresa, onde os filhos trabalharam desde jovens e aprenderam as práticas do negócio. Estes filhos acabam por imitar seus pais e iniciar seus próprios negócios, sem que os pais se retirem do mercado, e assim, multiplicando o número de empresas atuantes.

As potencialidades deste mercado, onde a demanda não se mostra saciada e as MPEs atuantes mostram históricos de saúde financeira e organizacional, abre caminho para esta pesquisa explorar como são processadas suas relações comerciais, isto é, quais as expectativas dos contratantes e a correspondência com os contratados.

## 2.2. EMPREENDEDORISMO

Nesta pesquisa, um dos fatores aparentemente determinantes do sucesso ou fracasso das MPEs estudadas, reside na capacidade empreendedora de seus empresários. Desta forma, suas características ou habilidades empreendedoras definem as competências que se pode mensurar para estabelecer se esta capacidade é determinante para seu sucesso.

Na seqüência, avaliam-se os conceitos sobre empreendedorismo e comportamento empreendedor, concluindo um modelo teórico para avaliação da capacidade empreendedora, desenvolvido no trabalho de Oliveira Neto (2008a), utilizado como apoio à decisão para seleção de Empresas de Base Tecnológicas Incubadas.

Segundo Oliveira Neto (2008b), no ano de 2000, o Brasil participou pela primeira vez de uma pesquisa voltada à avaliação do nível de empreendedorismo no país, junto a um consórcio de universidades e instituições de pesquisas de mais de vinte países, coordenadas pela *London Business School* da Inglaterra e pelo *Babson College* dos Estados Unidos, no projeto denominado *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Seu objetivo foi comparar o impacto da atividade empreendedora no produto interno bruto e na geração de empregos dos diversos países, além de identificar os principais fatores que limitam a ação empreendedora, e para isto criou o indicador Taxa de Atividade Empreendedora (TAE), que relaciona a proporção de empreendedores na população adulta.

Os resultados da pesquisa realizada em 21 países (Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Índia, Israel, Irlanda, Itália, Japão, Coréia do Sul, Noruega, Singapura, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos) apontou o Brasil como o primeiro país do mundo em iniciativa empreendedora, onde 1 em cada 8 habitantes estava iniciando um negócio, enquanto nos Estados Unidos, uma pessoa em cada dez estava começando um empreendimento, um em cada 12 na Austrália, uma em 25 na Alemanha, uma em cada 50 na Suécia e na Finlândia, e uma em 100 no Japão.

Já na pesquisa realizada em 2002, quando foram pesquisados 37 países, o Brasil apresentou uma TAE de 13,5% (para cada 1 brasileiro 12 estavam empreendendo), ocupando a sétima posição no ranking dos países empreendedores.

### 2.2.1. CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

Hisrich e Peters (2004) interpretam a palavra *entrepreneur* do francês, com o significado de “aquele que está entre” ou “intermediário”. Na idade média o empreendedor era definido como aquele encarregado de projetos de produção em grande escala, ou a pessoa que assumia riscos de lucro ou prejuízo em contratos com o governo. (HISRICH e PETERS, 2004)

McClelland (1972, apud OLIVEIRA NETO, 2008a) interpreta que os empreendedores têm carência de realização, sendo o principal motivador das pessoas a empreenderem. Lista como características dos empreendedores: a iniciativa, a persistência, o saber aproveitar as oportunidades, a qualidade, a eficiência, o comprometimento, a disposição em correr riscos, a persuasão, a independência, a autoconfiança, entre outras características.

Bateman e Snell (1998) analisam que os empreendedores são líderes determinados e eficazes, obcecados por oportunidades, criativos, motivados, autoconfiantes, tolerantes a incertezas e riscos.

Segundo Dolabela (1999), o empreendedorismo, ou *entrepreneurship* em inglês, envolve idéias e atitudes de se fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas de se fazer as mesmas coisas, o que os comportamentalistas identificam como aspectos criativos e intuitivos. Já os economistas associam a idéia de empreendedorismo à inovação, como força que direciona ao desenvolvimento.

De forma geral, os economistas foram os primeiros a teorizar o empreendedor e definiram o conceito como sendo aquele que comercializa com o intuito de obter lucro, sendo a um agente capaz de promover o crescimento e desenvolvimento econômico.

Neste sentido, Schumpeter (1997) via o empreendedor como um agente inovador e criador de instabilidade, no sentido de ser gerador de mudanças e desencadeador de uma dinâmica que desequilibra o mercado através de “destruições criativas”. Segundo ele, o empreendedor seria o agente responsável pelo combate à entropia natural dos ciclos econômicos, promovendo nova ascensão e impedindo o declínio da geração de riquezas.

Também Drucker (2005), acredita que os papéis centrais do empreendedor são: a inovação, o assumir riscos e o permanente estado de desequilíbrio, rompendo os paradigmas.

Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII:	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725:	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803:	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876:	Francis Walker – distinguiu entre os que fornecem fundos e recebem juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934:	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961:	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964:	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975:	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980:	Karl Vésper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983:	Gifford Pinchot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal

Quadro 2 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor  
Fonte: Hisrich (1986, p. 96)

Alguns estudos procuram identificar características dos indivíduos empreendedores, chegando até na afirmação de que a crença religiosa seria um fator motivador de ações empreendedoras. Assim sendo, o ambiente em que o indivíduo vive e seus valores e crenças, acabam por influenciar a sua opção por empreender. (WEBER, 2004)

Em Ferreira (2005), vê-se uma classificação de empreendedor como sendo: os Microempreendedores, os Empreendedores, e os Macroempreendedores, e quatro funções que acreditam melhor identificar o empreendedor: traços de personalidade, propensão ao risco, propensão à inovação e postura estratégica.

Como mostra o Quadro 2, existem vários conceitos para se definir empreendedorismo e o termo empreendedor, e os pesquisadores acabam por utilizar os princípios de suas próprias áreas para estruturar suas afirmações.

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR**

Conforme afirma Dolabela (1999), o empreendedor se caracteriza basicamente como sendo um indivíduo que possui um espírito criativo e pesquisador, através do qual mantém suas pesquisas por inovações sustentadas pela identificação das necessidades.

Como exemplos de empreendedor, segundo Dolabela:

- indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.
- contudo não se considera empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, de produzir, quer na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio. (DOLABELA, 1999:28)

O empreendedor tem o seu saber proveniente da vivência, representada por suas experiências no meio em que vive. É capaz de captar do meio aquilo que necessita, com a utilização da experiência de outros empresários como base para a solução de seus próprios dilemas. Tem espírito criativo e é insaciável por coisas novas.

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. (DRUCKER, 2005: 36)

Existem algumas instituições e programas públicos e privados, realizando um movimento em prol da conscientização de que é possível formar empreendedores de sucesso a partir de técnicas especiais de aprendizagem. Afirmam que se pode transformar jovens estudantes em empreendedores de sucesso, a partir de incubadoras de empresas, por disciplinas de Empreendedorismo nas universidades, por empresas juniores e por ações de entidades como SEBRAE, ANPROTEC, CNPq/ Softex, dentre outras.

O estudante deve ser submetido a situações similares àquelas que encontrará na prática da pequena empresa. Segundo GIBB (1992, apud DOLABELA, 1999), ele deve aprender: solucionando problemas da empresa; trabalhando sob pressão; interagindo com os pares do negócio e outras pessoas; através de trocas constantes com ambiente; aproveitando o máximo de oportunidades; copiando o modelo de outros empreendedores; pelo estudo de seus próprios erros; e através do feedback de seus clientes.

Para Dolabela:

o indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão. No empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber: este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor. (DOLABELA, 1999:70)



O Quadro3 apresenta um resumo dos traços de personalidade do empreendedor segundo Dolabela (1999).

Tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia.
Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.
Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.
Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros.
É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.
Sabe fixar metas e alcançá-las; luta contra padrões impostos, diferencia-se.
Tem a capacidade de descobrir nichos.
Tem forte intuição: como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.
Cria situações para obter feedback sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
É um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro.
Cria um sistema próprio de relações com os empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.
É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
Aceita o dinheiro como uma das medidas de desempenho.
Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos, considera a rede de relações internas (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa.
Conhece muito bem o ramo em que atua.
Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
Traduz seus pensamentos em ações.
Define o que aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É pró-ativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento para atingir o objetivo.
Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz; emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.
Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua.
Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (Inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não resultar em um produto).
Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza.
Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a, para detectar oportunidades de negócios.

Quadro 3 - Características do empreendedor  
Fonte: Dolabela (1999:71)

As atividades, características, competências e aprendizagens desenvolvidas para que alcance seus objetivos são descritas por Dolabela no quadro 4.

<b>Atividades</b>	<b>Características</b>	<b>Competências</b>	<b>Aprendizagens</b>
Descoberta de oportunidades	Faro, intuição	Pragmatismo, bom senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados	Análise setorial. Conhecer as características do setor, os clientes e concorrente líder
Concepção de visões	Imaginação, independência, paixão	Concepção, pensamento sistemático	Avaliação de todos os recursos necessários e dos respectivos custos
Tomada de decisões	Julgamento, prudência	Visão	Obter informações, saber minimizar o risco
Realização de visões	Diligência (saber “se virar”), constância (tenacidade)	Ação	Saber obter informações para realizar ajustes contínuos, retroalimentação
Utilização de equipamentos, (principalmente de tecnologia da informação)	Destreza	Polivalência (no começo, o empreendedor faz de tudo)	Técnica
Compras	Acuidade	Negociação, Saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para permitir que todos ganhem	Diagnóstico do setor, pesquisa de compras
Projeto ou colocação do produto ou serviço no mercado	Diferenciação, originalidade	Coordenação de múltiplas atividades: hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção	Marketing, gestão
Vendas	Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstâncias buscar feedback	Adaptação às pessoas e circunstâncias	Conhecimento do cliente
Formação da equipe e conselheiros	Ser previdente projeção a longo prazo	Saber construir redes de relações internas e externas	Gestão de recursos humanos, saber compartilhar
Delegação de tarefas	Comunicação, capacidade de aprender	Delegação. Saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar, obter informações	Gestão de operações

Quadro 4 - O trabalho do empreendedor e seus requisitos  
Fonte: Dolabela (1999, p. 72)

Não se pode afirmar que a identificação de um indivíduo que possui as características descritas, já o habilita a ser um empresário bem sucedido, o que só acontecerá se forem seguidos os princípios básicos de administração como: o planejamento, a organização, a direção e o controle dos processos organizacionais.

### 2.2.3. DIFERENÇAS DO EMPREENDEDOR PARA O DIRIGENTE DO NEGÓCIO

No estudo de Dolabela (1999) o autor propõe a independência dos estudos entre a Administração de Empresas que trata do Dirigente do negócio, e o Empreendedorismo que lida com o empreendedor. Afirma que o gerente se volta para a organização de recursos, enquanto o empreendedor se ocupa da definição de contextos.

<b>Gerente</b>	<b>Empreendedor</b>
Tenta otimizar os recursos para atingir metas.	Estabelece uma visão e objetivos, depois localiza os recursos.
Opera dentro de uma estrutura existente.	Define tarefas e papéis que criam uma estrutura na organização.
Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos.	Apóia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação. Busca adquirir know-how e know-who.
A chave é se adaptar às mudanças.	A chave é iniciar as mudanças.
Seu padrão de trabalho implica análise racional.	Seu padrão de trabalho implica inovação e criatividade.
Trabalho centrado em processo que se apóiam no meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio.
Apoiado na cultura da afiliação.	Apoiado na cultura da liderança.
Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal	Centrado na evolução individual.
Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo.	Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado direito.
Desenvolve padrões para a busca de regras gerais e abstratas. O gerente está em busca de princípios que possam transformar-se em comportamentos empresariais de eficácia.	Lida com situações concretas e específicas. Uma oportunidade é única, é um caso diferente de outros e deve ser tratada de forma diferenciada.
Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade.	Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na perseverança.
Voltado para a aquisição de know-how em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização.	Voltado para a aquisição de know-how em definir contextos que levem à ocupação do mercado.

Quadro 5 - Comparação entre gerente e empreendedor  
Fonte: Dolabela (2008).

A comparação entre gerente e empreendedor está representada no Quadro 5.

Enquanto os executivos são profissionais preparados para seguir regras previamente estabelecidas, para não correr riscos e obter recompensas realistas, para alcançar metas atingíveis, o empreendedor, é alguém determinado, inovador, ousado, criativo, independente e disposto a assumir riscos, não relutando em enfrentar desafios e romper paradigmas.

Considerando o perfil inovador, compara-se novamente o perfil do gerente e do empreendedor no Quadro 6.

	<b>Gerente</b>	<b>Empreendedor</b>
Motivação	Motivado pelo poder	Motivado pela liberdade de ação, automotivado
Atividades	Delega sua autoridade. O trabalho de escritório mobiliza todas as suas energias	Arregaça as mangas. Colabora no trabalho dos outros
Competências	Usualmente formado em administração. Possui habilidades políticas	Tem mais faro para os negócios que habilidades gerenciais ou políticas. Frequentemente tem formação em engenharia
Centro de interesse	Sobretudo os acontecimentos internos à empresa	Principalmente a tecnologia e o mercado
O erro e o fracasso	Esforça-se para evitar os erros e as surpresas	Considera que o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa
Decisões	Aprova as decisões dos seus superiores. Certifica-se do que eles querem antes de agir	Segue a própria visão. Toma suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão
Atitude frente ao sistema	Vê a burocracia com satisfação; ela protege seu status e poder	Se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para constituir o seu
Relações com os outros	Funciona tendo a hierarquia como princípio básico	As transações e a negociação são seus principais modos de relação

Quadro 6 - Agentes na empresa inovadora  
Fonte: Dolabela (1999)

O esperado de um gestor de qualquer empresa, é que sejam associadas características ideais de um empreendedor com as de um gerente, de forma a estas características juntas determinarem a condução do negócio, equilibrando a ousadia com a sustentabilidade do negócio.

## 2.2.4. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE EMPREENDEDORA

Fator	CRITÉRIO	CARACTERÍSTICA	
CAPACIDADE EMPREENDEDORA	LIDERANÇA	Persuasão	Escuta as inquietudes do outro, identificando as necessidades que pode atender, transformando-as em produtos a serem ofertados ao cliente, desenhando as conversações nas quais vai fazer propostas persuasivas.
		Iniciativa	Atento às necessidades dos indivíduos, age antes de ser solicitado, implantando benefícios, individualmente e em equipe. Mostra os benefícios dos produtos, ofertando-os sem receio de ter um não como resposta.
		Independência	Toma decisões com autonomia e de acordo com seus valores e missão, respeitando a escolha dos outros, e responsabilizando-se pelas suas.
		Autoconfiança	Conhece suas potencialidades e limites, domina suas emoções e tem juízo de si mesmo, da sua capacidade e das pessoas com quem tem relacionamento, passando autoconfiança, incentivando e influenciando com entusiasmo as pessoas.
		Persistência	Aprende com as dificuldades para tomar melhores decisões, e com paciência agir no momento adequado. Analisa as situações e crenças, para buscar as mudanças necessárias e superar os preconceitos, assumindo a responsabilidade pelos resultados e ações.
	COMPETITIVIDADE	Visão	Estabelece sua visão pessoal, definindo prazos e objetivos a alcançar, em longo prazo. Tem visão de futuro do empreendimento, e plano de ação com metas de curto prazo e longo prazo, visando a missão do empreendimento.
		Oportunidade	Fica atento aos fatos, de forma a refletir sobre os acontecimentos e ações, para agir visando a construção do novo, a partir da escuta às pessoas, sem idéias preconcebidas e valorizando as opiniões recebidas.
		Inovação	Antecipa-se, analisando as necessidades do cliente, e procurando oferecer as respostas solicitadas, sem medo de ser rejeitado. Tem competências genéricas para o domínio da ação, colocando novas tecnologias e práticas em ação, em prol da melhoria dos produtos e processos.
		Risco	Enfrentam o risco em busca de oportunidades de aprendizado pensando nos seus objetivos. Cria situações que contribuem para o aproveitamento das oportunidades e êxito das ações. Busca parcerias visando reduzir os riscos, unindo forças e compartilhando desafios e sonhos.
		Vantagem / Diferencial Competitivo	Possui diferencial competitivo em sua área de atuação e tanto gerencial como tecnológico, dominando o setor de atividade e a tecnologia relacionada aos negócios do empreendimento.
	GERENCIAMENTO	Coordenação	Estrutura e coordena as ações, produzindo bons resultados, de forma compartilhada com outras pessoas, gerando confiança e comprometimento.
		Comunicação	Interage com os clientes, fornecedores e concorrentes. Observa as opiniões dos especialistas, buscando informações e conhecimentos, para empreender.
		Conectividade / Articulação /Parceria	Compartilha os problemas e dificuldade, escutando e captando oportunidades. Cumpri seus compromissos, estabelecendo confiança. Usa as tecnologias disponíveis para aumentar sua rede de contatos.
		Gestão	Possui conhecimento em vendas, estratégia, planejamento, marketing, gestão e controle. Ou contrata quem os tenha.
		Retroalimentação	Julga com seriedade e baseado nos fatos, de forma fundamentada. Está aberto a opinião dos outros mesmo que seja diferente da sua, aprendendo e ensinando quando discorda das outras opiniões, evitando o conflito.
EFC	EFC (Cond. Nac. que Afetam o Empreend.)	Fatores que afetam a atividade empreendedora, a criação e desenvolvimento das empresas, indicando a capacidade do país de junto com os empreendedores promoverem o desenvolvimento das novas empresas.	
PN	PN (Plano de Negócios)	Deve incluir o planejamento estratégico, dados sobre a empresa, produtos e serviços, análise do mercado, o plano de marketing, o plano financeiro.	
INCUBADORAS	Incubadoras (Estruturação e apoio)	Estrutura de apoio às empresas incubadas: local, computadores, impressoras, energia, água, telefones, internet, softwares, consultoria técnica e em gestão, apoio em pesquisa e desenvolvimento, etc.	

Quadro 7: Fatores e Critérios para um Empreendimento de Sucesso.

Fonte: Oliveira Neto (2008b)

A avaliação da capacidade empreendedora representa um dos pólos de avaliação desta pesquisa, a qual deverá identificar se este fator é decisivo para o sucesso da empresa.

Nesta ótica, o modelo teórico desenvolvido por Oliveira Neto (2008b) vem ao encontro das necessidades do trabalho onde, identificadas as habilidades essenciais à capacidade empreendedora, pode-se determinar qual o grau de intensidade deste fator determinante para o sucesso da empresa.

A questão fundamental da pesquisa de Oliveira Neto (2008b) é identificar quais as características e habilidades essenciais à capacidade empreendedora, bem como outros fatores fundamentais à sustentabilidade das empresas. Para isso são utilizados questionários e entrevistas cujos resultados compilados constroem índices que avaliam o problema por meio da análise e atribuição de pesos, preferências e escalas.

O Quadro 7 apresenta os fatores e critérios que foram desenvolvidos por Oliveira Neto (2008b) e que foram a base para o desenvolvimento de sua pesquisa sobre a aplicação de um modelo em apoio à Seleção de Empresas de Base Tecnológica Candidatas à Incubação. Neste trabalho, a habilidade empreendedora da empresa será aferida avaliando-se o nível com que seu principal dirigente pratica cada um dos critérios de liderança, competitividade e de gerenciamento relacionados no Quadro 7.

### **2.3. COMPETÊNCIAS INTERNAS**

Na atual pesquisa, um outro fator de estudo é a competência das MPEs estudadas nas técnicas de gestão. Nesta perspectiva, suas competências individuais e organizacionais são exploradas a fim de se identificar e mensurar estas capacidades, com o objetivo de se esclarecer se estas competências são determinantes para seu sucesso.

Com base na pesquisa de Fernandes (2004) para avaliar os conceitos sobre competência individual e organizacional identifica-se quais destas competências são avaliadas neste trabalho.

### 2.3.1. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

noção de competência organizacional, ou competências coletivas, estão ligadas diretamente aos elementos da estratégia da organização: visão, missão, valores e objetivos, e é difundida pelo conceito de *core competence* que define a competência como um atributo que oferece vantagem competitiva para a organização, criando valor para os clientes. (DAMASCENO, 2007)

A pesquisa de Fernandes (2004) apresenta a perspectiva de três publicações tratando do conceito de competência organizacional, Edith Penrose (1959), Michel Porter (1980) e Prahalad & Hamel (1990).

O livro *Theory of the Growth of the Firm*, publicado por Edith Penrose em 1959, difunde a idéia de competência organizacional partindo da “visão da empresa baseada em recursos” (VBR), onde a autora analisa as diferenças no grau de controle dos recursos e como esses recursos são utilizados, determinam os níveis de performance das empresas.

Com a publicação do livro *Competitive Strategy*, de Michel Porter, em 1980, inicia-se a valorização da formulação estratégica. Segundo Porter, o melhor ou pior desempenho depende do como da empresa explora sua posição e suas oportunidades, onde uma performance superior pode ser entendida como uma posição vantajosa de uma empresa atrativa, em que a definição da estratégia deve vir de fora para dentro, com a empresa compreendendo o setor em que atua, identificando oportunidades, e desenvolvendo ações para melhor aproveitar estas oportunidades. A vantagem competitiva, portanto, representa o melhor aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo ambiente competitivo, resultante de uma diferenciada competência organizacional.

Com a publicação *The Core Competence of the Corporation*, de Prahalad e Hamel, analisa-se que as organizações de sucesso utilizam-se de algumas competências essenciais, as quais lhes conferem uma vantagem competitiva sustentável, constituindo as “raízes da competitividade”. Os autores fazem uma analogia com uma grande árvore, onde o tronco e os galhos são os produtos essenciais, os galhos menores são as unidades de negócio, e as folhas, as flores e os frutos são os

produtos finais. Neste paralelo, cabe à raiz promover a nutrição, sustentação e estabilidade do negócio, e isto representa a competência essencial.

No estudo de Mills et al (2002), da Universidade de Cambridge, competência pode ser definida como uma forma de se descrever o quão bem uma empresa desempenha as atividades necessárias a seu sucesso. Desta forma, a empresa que tem uma força ou atividade de alta competência, supera seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valoriza.

Os fatores-chave de sucesso, ou “*key success factors*” (KSF), sinalizam o fato de que, para cada setor, existem atributos específicos a serem atendidos para a empresa permanecer no negócio. Neste raciocínio, o desempenho superior de um KSF só existe quando se tem o alinhamento com as expectativas do cliente, assim, não se caracteriza uma competência quando se é forte em design e o cliente busca apenas preço.

Fernandes (2004) elabora uma análise do conceito de competência associada à disponibilidade de recursos, baseado em competência como aquilo que uma empresa pode fazer como resultado de grupos de recursos trabalhando juntos, como uma habilidade da organização em sustentar a utilização de ativos e capacidades de forma coordenada para atingir seus objetivos.

Os recursos são analisados por Fernandes (2004) como sendo agrupados sob três famílias: terra, trabalho e capital, e seis categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais.

Mills et al (2002) criaram uma metodologia para avaliar competências, denominada arquitetura de competências e recursos, derivada da avaliação dos recursos ligados às percepções dos clientes, às competências técnicas e competências humanas. Para se entender uma competência é necessário separar os aspectos relacionados à percepção do cliente, depois avaliar as competências técnicas, e por fim, decompor os recursos que constituem cada competência. A Figura 1 ilustra este processo para a competência rapidez e confiabilidade na entrega em uma empresa de equipamentos.



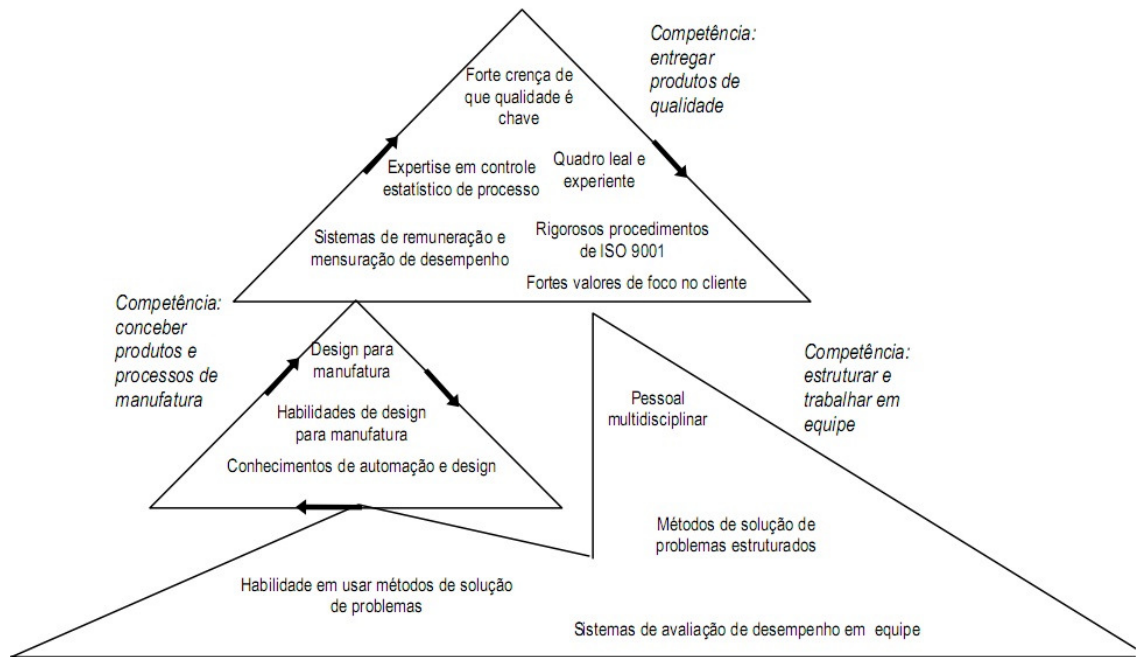


Figura 1: Arquitetura da competência, rapidez e confiabilidade da entrega em uma empresa de equipamentos

Fonte: Mills et al, 2002, p. 17.

### 2.3.2. COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Segundo Fernandes (2004), competência não se resume a um estado de conhecimento, saber ou habilidade, mas representa o cruzamento de três vertentes: a pessoa, sua formação, e sua situação profissional, portanto as competências são características ou habilidades da pessoa que a capacitam a desenvolver ações específicas que estão casualmente relacionadas a critérios de referência ou desempenho superior para um cargo ou situação.

Desta forma, para um indivíduo, competência pode ser definida como a ação de tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara.

Jaques (1988, apud FERNANDES, 2004) defende que o conceito de competência deve ser ligado à idéia de complexidade, com a qual se analisa a habilidade com que uma pessoa tende a executar seu trabalho dentro de determinado nível de complexidade. Esta complexidade refere-se ao grau de abstração exigido para que a

decisão correta seja tomada, levando-se em consideração o intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a avaliação dos resultados.

Nesta visão, o desenvolvimento profissional do indivíduo refere-se à sua evolução na habilidade de se tornar capaz de trabalhar em níveis de complexidade cada vez mais elevados.

Assim, as pessoas com maior nível de desenvolvimento são capazes de maior abstração e possuem competências em maior grau de sofisticação, e isto é determinante para qualificá-lo dentro de uma escala proposta como Junior (iniciante, com baixo grau de competência), Pleno (profissional, com o grau de competência ideal para o cargo), ou Sênior (especialista, com um grau de competência acima do requerido para o cargo).

### **2.3.3. COMPETÊNCIAS AVALIADAS NESTA PESQUISA**

Para a atual pesquisa, os conceitos de competência individual e organizacional podem até se confundir, já que as MPEs, em sua grande maioria, têm sua capacidade técnica gerencial totalmente apoiada na figura do seu proprietário.

A visão de Edith Penrose (1959, apud FERNANDES, 2004) da empresa baseada em recursos, deveria indicar uma baixa competência das empresas estudadas, devido à sua baixa disponibilidade de recursos. Esta relação entre competência e recursos será objeto de avaliação baseado nos questionários respondidos.

Neste trabalho, a consideração dos Fatores-chave de sucesso (KSF) (MILLS et al 2002) será feita recorrendo-se aos conceitos do Modelo de Campos da Competição (CONTADOR, 2008a), verificando se existe alinhamento entre: a) os campos da competição valorizados pela contratante e aqueles nos quais a contratada compete; e b) o campo ou os campos nos quais a empresa compete e as competências internas da empresa.

As competências internas da empresa, por sua vez, são avaliadas identificando-se o nível de desenvoltura com que a empresa utiliza as diversas técnicas gerenciais, as quais serão eleitas a partir do rol de armas da competição fornecidas por Contador (2008a).

Baseado nos estudos de Dutra (2001, apud FERNANDES, 2004), mas não deixando de considerar outras perspectivas analisadas por Fernandes (2004), as competências individuais devem ser avaliadas com base na formação e tempo na vida profissional dos gestores das empresas analisadas.

### **CAPÍTULO 3. METODOLOGIA**

Segundo Gil (2002), pesquisa consiste em procedimento racional e sistemático com o objetivo de responder os problemas propostos, necessária quando não se dispõe de informação suficiente ou ela está em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema para respondê-lo.

Toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema ou indagação, que pode ser determinado por razões de ordem prática ou intelectual, cuja resposta seja importante para subsidiar determinada ação. Formular um problema científico não constitui tarefa fácil, porém não se pode deixar de afirmar que o treinamento é fundamental nesse processo. (GIL, 2002)

Para orientar o atual trabalho de pesquisa, o autor desenvolveu a seguinte estrutura:

Problema – Quais os fatores de diferenciação competitiva das MPEs no mercado terceirizado?

Campo de pesquisa – Competitividade

Tópico – Técnicas de Gestão

Tema – Capacidade Técnica e Empreendedora

Objetivo geral – estudar como o mercado, a estratégia de negócio e as habilidades internas influenciam a competitividade das MPE's do setor de confecção, localizadas na cidade de Socorro e que atuam como terceirizadas na fabricação de produtos para empresas de maior porte.

Questões Gerais –

- 1. Qual a influência do mercado sobre a competitividade das empresas?*
- 2. Qual a influência da estratégia sobre a competitividade das empresas?*
- 3. Qual a influência das habilidades internas sobre a competitividade das empresas?*

Questões Específicas –

- 1. O mercado terceirizado promove o crescimento da empresa?*

2. *O mercado terceirizado proporciona boa produtividade operacional para da empresa?*
3. *O mercado terceirizado é influenciado pela capacidade empreendedora da empresa?*
4. *As empresas têm percepção dos campos da competição valorizados pela contratante?*
5. *As empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pela contratante crescem mais nesse mercado?*
6. *As empresas apresentam alinhamento entre suas estratégias de negócio e operacional? Aquelas que apresentam maior alinhamento são mais competitivas?*
7. *Qual a situação das empresas em relação às habilidades técnicas nos campos em que compete e à capacidade empreendedora?*
8. *As empresas que possuem maior habilidade técnica possuem também maior capacidade empreendedora?*
9. *As empresas que apresentam maior habilidade técnica e maior capacidade empreendedora são mais competitivas?*
10. *Qual desses dois tipos de capacitação é mais importante para a competitividade da empresa?*
11. *O maior alinhamento entre as habilidades técnicas praticadas pelas empresas e os campos da competição valorizados pela contratante explica o posicionamento competitivo da empresa?*

### **3.1. ROTEIRO DA PESQUISA**

Conforme orienta Gil (2002), é necessário que o projeto de pesquisa seja suficientemente detalhado e esclareça como se processarão as etapas que serão desenvolvidas e quais os recursos necessários para se atingir os objetivos. Com o objetivo de detalhar procedimentos e direcionar esforços, define-se um roteiro a ser seguido nesta pesquisa que permita levar aos resultados pretendidos. Na seqüência são expostas as etapas desse roteiro.

### 3.1.1. ETAPA 1 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Apoiado nos trabalhos de Gil (2002), Severino (2006) e Marconi e Lakatos (2006), o autor classifica a presente pesquisa, segundo sua natureza, como uma **Pesquisa Aplicada**, pois ela tem por objetivo fundamental gerar novos conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos, direcionados para sua aplicação prática.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, esta pesquisa se constitui de um misto entre:

**Pesquisa Quantitativa:** considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

**Pesquisa Qualitativa:** considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo entre o mundo objetivo e subjetivo. Não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. O pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente.

Desta forma, esta pesquisa é qualitativa quando estudo os fenômenos sociais, como gestão e empreendedorismo, mas também é quantitativa quando atribui valores para balizar suas análises.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos esta pesquisa se classifica como um **Levantamento**, pois envolve a interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, chegar as conclusões correspondentes aos dados coletados. O levantamento feito com informações de todos os integrantes do universo da pesquisa origina um censo.

O levantamento usa técnicas estatísticas, análise quantitativa e permite a generalização das conclusões para o total da população e assim para o universo pesquisado, permitindo o cálculo da margem de erro.

### **3.1.2. ETAPA 2 – MODELO A SER APLICADO**

Aplica-se um modelo quali-quantitativo, baseado nos preceitos do Modelo de Campos e Armas da Competição, o qual relaciona o desempenho das empresas com suas competências internas, sempre alinhadas aos campos da competição valorizados pelos clientes.

Utiliza-se o arcabouço de conhecimento fornecido pelo modelo CAC para estudar se, no caso das empresas objeto desta pesquisa, a escolha dos campos da competição de forma coerente com aqueles valorizados pelo cliente (ou seja, a estratégia por elas adotada) é um fator de competitividade.

Utiliza-se ainda a comprovada tese do modelo CAC para verificar sua validade no âmbito das empresas objeto desta pesquisa.

A expectativa é que os preceitos defendidos pelo modelo CAC se verifiquem nos resultados da pesquisa e com isso possam-se oferecer alguns paradigmas para melhorar o desempenho competitivo das empresas do setor de confecções de Socorro que trabalham primordialmente como terceiras.

O modelo CAC devido seu caráter quali-quantitativo aplica-se perfeitamente aos objetivos desta pesquisa.

### **3.1.3. ETAPA 3 – SETOR ECONÔMICO AVALIADO**

O setor de confecções da região de Socorro-SP foi escolhido devido sua carência de posicionamento estratégico notado pelo pesquisador. As empresas deste setor e região, em praticamente sua totalidade, representam MPEs que obtém seu sucesso apoiadas em muito trabalho e dedicação de seus proprietários.

Não há uma organização formal entre estes empresários, e muitas de suas ações se baseiam em iniciativas individuais apoiadas em sua própria percepção do negócio. Desta forma, observam-se várias opiniões e contextualizações sobre o sucesso do negócio.

Um alinhamento estratégico unificado poderia trazer muitos bons frutos a este nicho de empresas e, com o objetivo de atrair a atenção dos pesquisadores, o autor optou por focalizar sua pesquisa neste mercado.

#### **3.1.4. ETAPA 4 – DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO**

O setor de confecções da região de Socorro-SP é bastante eclético, o que contribuiu para a motivação deste autor, e a definição de um universo populacional se tornou um primeiro desafio.

A opção escolhida foi utilizar-se do apoio da Associação Comercial e Empresarial de Socorro – ACE, entidade local com o objetivo de unir os setores empresariais da cidade de Socorro-SP e defendê-los, representando os comerciantes e empresários socorrenses em ações para sua melhoria. Das 293 empresas que têm seu registro na ACE, 22 empresas atuam no setor de confecções e representam o universo populacional desta pesquisa por atuarem no mercado aberto e no terceirizado concomitantemente.

#### **3.1.5. ETAPA 5 – DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE MEDIÇÃO**

O pesquisador teve como tarefa medir se o mercado terceirizado é uma boa opção para a MPE e provém boa produtividade, se existe alinhamento entre o contratante e a contratada com relação à estratégia de negócio, e ainda, identificar quais habilidades são determinantes para o sucesso das empresas.

Chegou-se à conclusão que testes estatísticos aplicados sobre hipóteses idealizadas a partir dos objetivos das questões específicas, apresentariam resultados satisfatórios para responder os questionamentos.

Sendo assim, o autor elaborou o Quadro 8 que exhibe os testes estatísticos para desvendar cada uma das questões específicas, com as quais se buscam responder às questões gerais da pesquisa.



Questão Geral	Foco	Questão Específica	Teste Estatístico
a) qual a influência do mercado sobre a competitividade das empresas?	Competitividade	1. O mercado terceirizado promove o crescimento da empresa?	Coeficientes de correlação entre a taxa do crescimento da receita global no triênio e as taxas de crescimento da receita nos mercados aberto e terceirizado Regressão múltipla entre o crescimento total da empresas e seu crescimento nos mercados aberto e terceirizado
	Produtividade	2. O mercado terceirizado proporciona boa produtividade operacional para da empresa?	Coeficientes de correlação entre o aumento da produtividade no triênio e o crescimento da receita nos mercados aberto e terceirizado Coeficiente de correlação entre o aumento da produtividade no triênio e a relação do crescimento da receita no mercado aberto sobre o mercado terceirizado
	Empreendedorismo	3. O mercado terceirizado é influenciado pela capacidade empreendedora da empresa?	Coeficiente de correlação entre a capacidade empreendedora da empresa e o aumento da receita no triênio com mercado terceirizado e com o mercado aberto
b) qual a influência da estratégia sobre a competitividade das empresas?	Estratégia de negócio	4. As empresas têm percepção dos campos da competição valorizados pela contratante?	Distribuição e análise do grau de alinhamento ( <i>GA</i> ) para as empresas da amostra
		5. As empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pela contratante crescem mais nesse mercado?	Teste t de <i>Student</i> para comparar a média do grau de alinhamento dos grupos de empresas mais competitivas e menos competitivas no mercado terceirizado
	Alinhamento estratégia de negócio e estratégia operacional	6. As empresas apresentam alinhamento entre suas estratégias de negócio e operacional? Aquelas que apresentam maior alinhamento são mais competitivas?	Coeficiente de correlação, para cada empresa, entre os postos dos campos da competição declarados pelas empresas e os postos dos focos das armas nesses campos Coeficiente de correlação entre a variável correlação [postos dos campos x postos dos focos] e a variável grau de competitividade
c) qual a influência das habilidades internas sobre a competitividade e das empresas?	Capacitação interna (Técnica/ Empreendedora)	7. Qual a situação das empresas em relação às habilidades técnicas nos campos em que compete e à capacidade empreendedora?	Comparação gráfica entre Intensidade média das técnicas gerenciais ( <i>IMt</i> ) e a intensidade média dos quesitos avaliadores da capacidade empreendedora
		8. As empresas que possuem maior habilidade técnica possuem também maior capacidade empreendedora?	Correlação entre a intensidade média das técnicas e a intensidade média dos quesitos avaliadores da capacidade empreendedoras

	Competitividade Ger/Empr.	9. As empresas que apresentam maior habilidade técnica e maior capacidade empreendedora são mais competitivas?	Correlação entre a variável independente <i>GC</i> (grau de competitividade) com as variáveis intensidade média das técnicas gerenciais ( <i>IMt</i> ) e intensidade média dos quesitos empreendedores ( <i>IMe</i> )
		10. Qual desses dois tipos de capacitação é mais importante para a competitividade da empresa?	Análise das equações das retas de regressão entre a variável <i>GC</i> e as variáveis <i>IMt</i> e <i>IME</i>
	Foco estratégico / Posição / Competitividade	11. O maior alinhamento entre as técnicas gerenciais praticadas pelas empresas e os campos da competição valorizados pela contratante explica o posicionamento competitivo da empresa?	Correlação entre o grau de competitividade ( <i>GC</i> ) e o foco nas técnicas (armas) relevantes para cada um dos campos da competição valorizados pela contratante,

Quadro 8: Relacionamento entre as Questões Gerais e as Questões Específicas, com os testes estatísticos da pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.1.6. ETAPA 6 – ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E DA ENTREVISTA

Para se responder as questões gerais e as específicas, o pesquisador buscou apoio, inicialmente, em Contador (2008a), onde encontrou exemplos de práticas sobre a aplicação do Método de Campos e Armas da Competição que sustentou a opção de utilizar testes estatísticos para avaliação das questões estudadas.

Pesquisados alguns exemplos, foi desenvolvido um Questionário, composto de 58 questões auto-explicativas que foram encaminhadas às empresas. As questões de números 1 a 4 buscam informações para avaliar a influência do mercado sobre a competitividade das empresas. As questões de número 5 a 17 colhem informações necessárias ao estudo da influência da estratégia. Nestas questões, os respondentes identificam, dentre os 14 campos da competição, de 4 deles que são valorizados pelos seus contratantes e/ou nos quais competem. Esta metodologia faz parte do Modelo de Campos e Armas da Competição, o qual sugere que se elejam um campo da competição principal e até 2 campos coadjuvantes. Nesta pesquisa, as empresas declararam quatro campos da competição por elas valorizados, indicando a ordem de importância entre eles.

As questões de números 18 a 58 buscam avaliar a capacidade empreendedora do principal executivo das empresas e foram baseadas nos critérios fornecidos por Oliveira Neto (2008a), com adaptações feitas por este autor. A capacidade empreendedora da empresa é medida pela média das notas 0; 1; 2,5; 4; e 5 que correspondem à frequência (nunca, quase nunca, algumas vezes, quase sempre e sempre, respectivamente) com que seu principal executivo aplica cada um dos três critérios abordados por Oliveira Neto (Liderança, Competitividade e Gerenciamento).

Em seu trabalho, Oliveira Neto (2008a) avaliou a capacidade empreendedora dos sócios-proprietários e administradores das empresas estudadas através da metodologia Macbeth. Nesta pesquisa, o autor utiliza basicamente os critérios sugeridos por Oliveira Neto (2008a) e idealiza questões pertinentes com cada um dos critérios para avaliar a capacidade empreendedora do principal executivo das empresas

Além desse Questionário foi desenvolvida uma entrevista pré-estruturada com cada empresa da amostra, elaborada com base nas respostas de cada empresa com respeito aos campos da competição valorizados pelos clientes e/ou nos quais competem.

Nessa entrevista, aplicada pelo próprio pesquisador, buscou-se identificar a intensidade com que cada empresa aplica as armas relevantes ao campo da competição em que compete e àquele valorizado pela contratante. As questões contidas nas entrevistas foram baseadas em CONTADOR, J. C. (2010) e CONTADOR, J. L. (2010).

Decidiu-se pela realização da entrevista por entender que dificilmente os empresários teriam compreensão precisa sobre o significado das diversas armas da competição de forma a identificarem com exatidão a intensidade com que as utilizam.

A intensidade com que as armas são utilizadas é calculada a partir da atribuição de valores entre 1 e 5, sendo 5 o grau mais desenvolvido de uma arma. A título de exemplo, apresenta-se na Figura 3 a descrição do que seriam as intensidade 1 e 5 para a arma *Gestão da manutenção de equipamentos de produção*.

Arma 09 - Gestão da manutenção de equipamentos de produção.					
NA	1	2	3	4	5
<p>A empresa faz uso apenas da manutenção corretiva. Quando um equipamento se danifica, é feita a manutenção dentro do tempo possível, mesmo que haja atraso, redução de produtividade ou interrupção do serviço a ser executado. A manutenção preventiva, bem como o treinamento dos funcionários sobre como manusear corretamente os equipamentos, são considerados muito caros.</p>					
<p>A política é nunca parar os serviços. A empresa procura empregar a manutenção corretiva, preventiva e preditiva. A manutenção preventiva é item obrigatório no programa de qualidade de serviços. A empresa mantém uma equipe de funcionários treinados e/ou tem parcerias com empresas especializadas para efetuar os serviços de manutenção. A limpeza especializada e o treinamento básico para os funcionários em como manusear corretamente os equipamentos fazem parte do programa, para que tenha um mínimo de interrupção possível na execução dos serviços.</p>					

Figura 2: Exemplo de questionário para seleção e intensidade da arma  
 Fonte: Da Nave (2007)

### 3.1.7. ETAPA 7 – PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

Depois de validado o Questionário 1 e a Entrevista pré-estruturada, foi agendada uma visita junto aos empresários das empresas selecionadas para o detalhamento das informações adquiridas.

Durante as entrevistas, o pesquisador explorou ao máximo os questionamentos sobre os campos e armas da competição, de forma a eliminar poluição nas informações que possam comprometer o resultado da pesquisa.

### 3.1.8. ETAPA 8 – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E CONCLUSÃO DO TEXTO

Depois de respondidos o Questionário e a Entrevista, o pesquisador deu prosseguimento ao trabalho de pesquisa com a aplicação das avaliações e testes estatísticos propostos para responder as indagações feitas na concepção da pesquisa.

Respondidas todas questões, cumpre ao pesquisador redigir o texto segundo as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

### **3.2. O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

O presente trabalho apóia-se nos conceitos do modelo de campos e Armas da Competição – CAC (CONTADOR, 2008a) para desenvolvimento dos estudos da influência que a estratégia e as capacidades gerencial e empreendedora da empresa exercem no seu desenvolvimento.

O modelo CAC nasceu de uma idéia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço, qualidade do produto e variedade de modelos), e as segundas, às armas da competição (como propaganda, treinamento de pessoal e rapidez de produção). O que caracteriza um campo da competição é o interesse do cliente – se houver interesse do cliente, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. As armas não interessam ao cliente. (CONTADOR, 2008a, p. 18)

#### **3.2.1. CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE ARMA E DE ARMA DA COMPETIÇÃO**

Feita a distinção anterior, é possível definir arma e arma da competição.

Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008a, p. 78).

Para facilitar a gestão das armas, a empresa deve definir cada arma como sendo a atividade e o recurso da responsabilidade de um pequeno grupo de funcionários que desempenham atividades similares, como os operários de uma linha de montagem (CONTADOR, 2008a, p. 78).

Contam-se às dezenas, as armas de uma empresa. Competência, na acepção dada no estudo, tem o mesmo significado de arma, porém mais denso e abrangente. Ou seja, uma competência contém várias armas. (CONTADOR, 2008a, p. 20 e 21).

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição. É por meio de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos ou a si própria (CONTADOR, 2008a, p. 21).

### 3.2.2. CONCEITOS, DEFINIÇÃO E CONFIGURAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, no qual a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. Os campos da competição não passam de uma idéia que norteia a formulação da estratégia competitiva da empresa. Eles representam os atributos do produto e da empresa valorizados e de interesse do cliente (CONTADOR, 2008a, p. 18).

São 14 os campos da competição, ou seja, há 14 maneiras básicas (além de suas inúmeras combinações) de a empresa se diferenciar, maneiras relativas às características de seu produto e às suas próprias características. A configuração dos campos da competição representa os 14 campos agregados, conforme mostrados no Quadro 8.

<b><i>Campos da competição</i></b>	<b><i>Significado</i></b>
<b><i>Macrocampo Preço</i></b>	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.

<b>Macrocampo Produto (bem ou serviço)</b>	
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade de produtos	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.
<b>Macrocampo Atendimento</b>	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes.
<b>Macrocampo Prazo</b>	
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.
<b>Macrocampo Imagem</b>	
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que os produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.
Imagem em responsabilidade social	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Quadro 9 – Significado de competir em cada campo da competição

Fonte: CONTADOR (2008a)

Adotando o modelo de campos e armas da competição, a empresa precisa apenas escolher um campo, ou no máximo dois campos da competição para cada par produto/mercado, e criar, no comprador, a imagem de ser a melhor nesse campo.

Todas as demais decisões estão mapeadas no modelo e são decorrentes dessa única decisão estratégica.

Contador (2008a) define também os campos coadjuvantes como aqueles que complementam a estratégia competitiva, atuando como campos auxiliares e onde a empresa não compete, porém contribuem para o alcance e manutenção da vantagem competitiva. Desta forma, os campos coadjuvantes são os mesmos 14 campos da competição que também representam um atributo valorizado pelo cliente, porém somente complementam a estratégia de posicionamento do produto.

Para Contador (2008a), recomenda-se escolher um ou dois campos da competição complementados por mais de um campos coadjuvantes.

Antes de definir os campos titulares e os coadjuvantes onde a empresa deseja competir, ela deve decidir qual o mercado em que deseja atuar com qual produto, de forma que deverá existir um conjunto de campos determinando a competição para cada par de produto/mercado.

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

Portanto, um mesmo produto pode competir em diferentes campos em cada segmento de mercado, e cada associação de produto e mercado cria um par combinado que relaciona os campos da competição.

### **3.2.3. AS ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Para competir nos chamados campos da competição, a empresa deve dispor das armas da competição, que se pode definir como sendo o conjunto de técnicas, ferramentas e métodos que a empresa utiliza na conquista e sustentação da vantagem competitiva, num determinado campo da competição. CONTADOR (2004)

A arma da competição é uma atividade ou um recurso utilizado pela empresa para alcançar a vantagem competitiva indicada pelo cliente, de forma que, se o cliente



não valoriza esta vantagem, ela é uma arma da competição. É com a utilização das armas da competição, que a empresa proporciona a efetividade competitiva de seus produtos no campo escolhido, em cada mercado. CONTADOR (2008a)

A lista de armas da competição de Contador (2008a) totaliza mais de 260, que correspondem às atividades mais comumente executadas e os recursos mais comumente utilizados pelas empresas, onde elas devem encontrar entre 80% a 90% das armas que utiliza.

A classificação das armas da competição compreende uma distinção entre sua natureza e sua relevância para a competição. Segundo sua natureza, as armas são classificadas como:

- armas de produção;
- armas de atendimento;
- armas de planejamento;
- armas de apoio.

Segundo sua relevância, as armas da competição são avaliadas pela sua utilização, identificando:

- armas relevantes – as com maior incidência;
- armas semi-relevantes – as com incidência mediana;
- armas irrelevantes – as com baixa incidência.

É importante salientar que, uma mesma arma da competição pode ser classificada como relevante para um campo da competição, e considerada irrelevante para outro, ou semi-relevante para um terceiro. Observe-se que, a arma da competição classificada como irrelevante não pode ser excluída da análise, pois efetivamente faz parte das vantagens competitivas da empresa.

Em Contador (2008a) vê-se que, na experiência adquirida em inúmeras aplicações do modelo, varia entre 40 e 60 o número de armas da competição utilizadas pelas empresas nos mais diversos setores da economia.

Já os alvos destas armas da competição representam o seu objetivo para canalizar e dirigir os esforços em: produtividade, qualidade no processo, velocidade, flexibilidade, confiabilidade, atendibilidade, hospitalidade, acessibilidade, etc..

A utilização das armas sugere a definição de alvos que são determinados pelo campo da competição e representam indicadores de desempenho que avaliam a utilização da arma. Uma mesma arma compete em mais de um campo com alvos diferentes, porém existe um só alvo associado a cada campo da competição escolhido. O alvo representa o elo entre uma arma da competição e um campo. (CONTADOR, 2008a)

Como exemplo, com a arma “programação da produção”, se a empresa decidir competir em “preço” ela precisa operar com “alta produtividade” e a “programação da produção” deve ter como alvo “aumentar seu desempenho” neste quesito. Porém, se a empresa decidir competir em “variedade de modelos”, ela precisa operar com alta flexibilidade no processo de produção e assim, a “programação da produção” deve ter como alvo “aumentar a flexibilidade”. Se ainda, a empresa decidir competir em “prazo de entrega”, ela deve operar com “alta velocidade no processo de produção”, quando a “programação da produção” deve ter como alvo “aumentar a velocidade”. Em cada um desses exemplos, a mesma arma – programação da produção – gerará programas diferentes, de onde se conclui que, variando-se o alvo, variará também o resultado. (CONTADOR, 2004)

#### **3.2.4. A TESE DO MODELO**

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

Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado. CONTADOR (2008a, p.17)

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

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

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

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

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

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

No terceiro trabalho, *“Armas da competição”* Contador (1995a), o autor explica que as armas da competição não interessam ao consumidor, pois são os campos da competição que atraem sua atenção. As armas servem para dominar o campo onde estão competindo, e nem todas as armas disponíveis são utilizadas para competir em determinado campo escolhido, mas apenas aquelas com melhor resultado. CONTADOR (1995a)

Na seqüência o assunto foi publicado em dois capítulos do livro *Modelo para aumentar a competitividade industrial* (1996) e um capítulo do livro *Gestão de Operações* (1998), ambos do mesmo autor.

Desde então as pesquisas vêm se desenvolvendo em prol de validar a tese do modelo através de aplicações práticas em empresas de diversos segmentos econômicos, com a tese do modelo se estruturando conforme apresentado no Quadro 9.

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

Quadro 10: A tese e respectivas hipóteses para validação do modelo CAC  
Fonte: CONTADOR (2008c)

### 3.2.5. AS VARIÁVEIS DO MODELO

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

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

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

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

### 3.2.5.1. INTENSIDADE DA ARMA

Observou-se durante as diversas pesquisas, que uma mesma arma apresenta diversos níveis de intensidade, e para ilustrar o assunto, tome-se como exemplo a arma planejamento e controle da produção. Esta arma pode ser apenas um sistema constituído em planilhas desenvolvidas em Excel para realizar controles e elaborar relatórios. Mas pode também ser um sistema sofisticado integrando diversas funcionalidades da produção, gestão de materiais, gestão de equipamentos e pessoal, controle de compras, planejamento em geral, o que configura um *Manufacturing Resource Planning* (MRP II) completo. (CONTADOR, 2008b)

Avaliadas as condições práticas, concluiu-se que cinco níveis de intensidade seriam adequados, do que resultou na definição de que a intensidade da arma é equivalente à intensidade com que ela é utilizada pela empresa, avaliando-se cinco níveis.

Contador (2008b) mostra que a avaliação da intensidade das armas de uma empresa deve ser feita por meio de um questionário, no qual estão definidas as intensidades de 1 a 5, dando o valor 0 para quando a empresa não faz uso da arma.

A empresa pode avaliar a intensidade da arma identificando, para cada arma, a empresa concorrente mais evoluída neste item. Conforme o método expedito, atribui-se intensidade 5 a essa arma que representa o *Benchmarking*, e avalia-se a situação da sua arma numa comparação de escala variando entre 1 e 5.

Desta forma conclui-se que a *“intensidade da arma é uma variável discreta com domínio entre 0 e 5, que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito”*. (CONTADOR, 2008a, p. 116)

INTENSIDADE DA ARMA AUTOMAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO					
0	1	2	3	4	5

INTENSIDADE 1	INTENSIDADE 5
<p>O nível de automação não é elevado. As máquinas e equipamentos possuem, em média, mais de dez anos de idade.</p>	<p>A empresa faz uso de máquinas e equipamentos para vigiar, retificar e dirigir outras máquinas, sempre com base em princípios Low Cost Automation (LCA) objetivando viabilizar economicamente a implantação. A troca de ferramentas é feita em menos de um minuto, em média (One Touch Exchange of Die). São utilizados dispositivos Poka-Yokes que previnem descuidos e erros inadvertentes, de forma a impedir que uma peça com defeito vá para o processo subsequente.</p>

Figura 3 – Exemplo do questionário para avaliação da intensidade da arma na indústria  
 Fonte: Contador (2008b)

### 3.2.5.2. GRAU DE COMPETITIVIDADE

O conceito de competitividade é definido no trabalho de Contador (2008a, p.113) como sendo “... a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas”.

O conceito se resume na constatação de um fato, o de que uma empresa é mais competitiva que outra, ou seja, uma empresa obtém melhores resultados que sua concorrente.

O grau desta competitividade seria “... a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico”. (CONTADOR, 2008a, p.114)

O Grau de competitividade (GC), conceito introduzido por Contador (2008, p 113), no presente estudo, é medido pela variação relativa da receita no período de 2007 a 2009, ou seja:

$$GC = (\text{Receita em 2009}) \div (\text{Receita em 2007})$$

### 3.2.5.3. FOCO

Conforme explica Contador (2008b), foco é uma variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que promovem vantagem competitiva no campo escolhido para competir, ou representa a utilização de armas necessárias à competição no campo escolhido.

O valor do foco é determinado pela relação entre a soma da intensidade das armas da competição utilizadas e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Esse resultado representa a média da intensidade das armas dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas.

Desenvolvida a variável foco, observou-se que seria interessante dispor de uma variável oposta, de forma a medir a concentração de esforços nas armas não vantajosas e para servir de contraprova nos testes de validade da tese. Foi assim que se criou a variável dispersão das armas.

A dispersão representa uma variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Isso corresponde às armas irrelevantes para o campo escolhido, nas quais o valor é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas.

Observou-se também a necessidade de se ter uma variável que medisse a intensidade de todas as armas da competição, e não só as armas relevantes e a irrelevantes. Para isso, foi idealizada a variável intensidade média das armas, que é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa.

Um método prático de se calcular essas três variáveis é apresentado em Contador (2006), inclusive orientando sobre sua formatação com o *software* Excel.

### 3.2.6. UTILIZAÇÃO DO MODELO NESTE ESTUDO

Na atual pesquisa, o modelo de campos e armas da competição é utilizado para:

- a) avaliar o alinhamento estratégico entre contratante e contratado, verificando se os campos valorizados pelos contratantes são aqueles em que os contratados mantêm suas armas direcionadas;
- b) avaliar a competência gerencial da empresa, por meio da intensidade média das armas relacionadas com os sistemas gerenciais;
- c) avaliar a capacidade empreendedora da empresa por meio da intensidade com que a empresa adota cada um dos critérios de liderança, competitividade e de gerenciamento;
- d) pesquisar sobre a correlação entre competitividade e competência gerencial e capacidade empreendedora, por meio do conceito de foco; e
- e) classificar as empresas com respeito ao crescimento com base no conceito de grau de competitividade.

O estudo se baseia em questionários distribuídos para os gestores de um grupo de Micro e Pequenas Empresas do setor de confecções da cidade de Socorro-SP, sustentadas por entrevistas feitas com seus gestores para aprofundamento das informações.

### **3.3. METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa se caracteriza pela relação entre a competitividade da empresa e os três seguintes fatores:

1. O mercado terceirizado;
2. A estratégia competitiva; e
3. O domínio das habilidades técnicas da empresa e a capacidade empreendedora de seus líderes.

Para essas três características de relações, apesar de se utilizar dos mesmos mecanismos de coleta de dados, as posturas metodológicas de avaliação são diferenciadas.

A principal ferramenta estatística utilizada na avaliação dos resultados é a correlação entre duas variáveis. A Análise de Correlação fornece um número índice que resume



o grau de relacionamento entre duas variáveis, desta forma, as conclusões desta pesquisa se baseiam na Análise da Correlação entre os fatores avaliados nos questionários respondidos.

Dos modelos de análise conhecidos, dois deles são utilizados nesta pesquisa definidos após avaliação das características da escala determinada pela população estudada.

Considera-se que, para uma escala uniforme de intervalos consecutivos, onde se avalia uma distribuição normal dos dados, o coeficiente de Pearson é indicado como mais adequado.

Já para os casos de uma escala não intervalar, onde se avalia uma distribuição aleatória de dados, o coeficiente de correlação de Spearman é mais indicado.

Sobre a utilização do coeficiente de Pearson, existe alguma controvérsia sobre se é necessário que os dados sejam provenientes de uma distribuição normal de probabilidades. Lira e Chaves Neto (2006) desenvolveram estudos, por simulação, que comparavam, para cada situação (variáveis intervalar, ordinal e dicotômica), os valores obtidos quando se aplica o tipo mais adequado de coeficientes de correlação (ponto bisserial, phi e de Spearman) e quando se aplica o coeficiente de Pearson.

Concluem que é possível utilizar o coeficiente linear de Pearson mesmo para variáveis medidas em escalas intervalar, ordinal e dicotômica e que a única precaução está na interpretação do parâmetro, ou seja, o quadrado do coeficiente de correlação não pode ser interpretado como a proporção da variância comum às duas variáveis ( $R^2$ ), quando envolvem variáveis ordinais e dicotômicas.

Apesar disto, os dados das variáveis primárias utilizados neste trabalho (crescimento das receitas no mercado total, no mercado aberto e no mercado terceirizado, produtividade média no triênio, intensidade média das armas e índice de avaliação da capacidade empreendedora) foram testados segundo o método de Kolmogorov-Smirnov, tendo obtido os resultados expostos no Quadro 11 seguinte, onde:

$d = \max|F(x) - G(x)|$ ;  $F(x)$  é a distribuição acumulada do modelo (normal);  $G(x)$  é a distribuição acumulada da amostra;  $n$  é tamanho da amostra; e  $d(crit)$  é o valor crítico do teste, para ( $\alpha=5\%$ ).

Variável (x)	d	n	d(crit)
Crescimento da receita no mercado total	0,232	19	0,301
Crescimento da receita no mercado aberto	0,181	19	0,301
Crescimento da receita no mercado terceirizado	0,163	19	0,301
Produtividade média no triênio	0,265	22	0,282
Intensidade média das armas	0,116	22	0,282
Índice de avaliação da capacidade empreendedora	0,246	21	0,288

Quadro 11: Testes segundo o método de Kolmogorov-Smirnov

Fonte: elaborado pelo autor

Com isso, sempre que se tratar de uma variável razão, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson.

### 3.2.1. INFLUÊNCIA DO MERCADO SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

Com respeito à influência do mercado, busca-se investigar os subsídios obtidos por meio das seguintes questões específicas:

1. *O mercado terceirizado promove o crescimento da empresa?*
2. *O mercado terceirizado proporciona boa produtividade operacional para da empresa?*
3. *O mercado terceirizado é influenciado pela capacidade empreendedora da empresa?*

Para verificar qual tipo de mercado promove maior impulsão à receita total da empresa (ou a sua competitividade), foram determinados, considerando todas as empresas da amostra, os coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis crescimento trienal da receita nos mercados aberto e terceirizado (eixo X) e o crescimento da receita total da empresa no triênio (eixo Y),  $\rho(\Delta R/\Delta Ra)$  e  $\rho(\Delta R/\Delta Rt)$ , respectivamente, e foram estabelecidas as equações de regressão entre essas mesmas variáveis, ou seja,  $\Delta R = \alpha + \beta a(\Delta Ra)$  e  $\Delta R = \alpha t + \beta t(\Delta Rt)$ .

Caso exista forte correlação entre as variáveis, pode-se então utilizar os parâmetros  $\beta a$  e  $\beta t$  das equações de regressão para verificar qual dos dois tipos de mercado mais impulsiona a competitividade da empresa (ou o aumento da sua receita total). Para

tanto, basta comparar esses coeficientes por meio do teste de hipótese  $H_0: \beta t = \beta a$  contra  $H_1: \beta t \neq \beta a$  (vide Costa Neto, 1977, p. 114 e 197). Aquele que for significativamente maior indicará o tipo de mercado mais importante.

Para quantificar o efeito que o crescimento em ambos os mercados proporciona sobre a competitividade da empresa foi determinada a equação de regressão múltipla entre a variável independente  $\Delta R$  e as variáveis dependentes  $\Delta Ra$  e  $\Delta Rt$ , dada por  $\Delta R = a + b_1(\Delta Rt) + b_2(\Delta Ra)$ . Simulando valores para o crescimento da receita em ambos os mercados, separadamente, pode-se, avaliar o efeito desejado.

Para verificar se o mercado terceirizado oferece boa produtividade à empresa em termos de faturamento anual por funcionário determina-se para cada empresa:

a) o aumento da produtividade no triênio 2007/2009,  $\Delta Pr$ , dado por  $(R_{2009} \div F_{2009}) \div (R_{2007} \div F_{2007})$ , onde  $R_j$  e  $F_j$  representam a receita total da empresa e o número médio de funcionários no ano  $j$ , respectivamente, sendo  $F_j$  calculado pela média do número de empregados diretos no dia 15 de cada um dos meses do ano  $j$ ,

b) o crescimento da receita nesse período devido aos contratos terceirizados  $\Delta Rt$  e ao mercado aberto  $\Delta Ra$ , dado pela divisão entre a receita de 2009 e a de 2007 em cada um destes mercados.

Após isso, considerando todas as empresas da amostra, determina-se o coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis crescimento trienal da receita em ambos os mercados (eixo  $X$ ) e o aumento da produtividade no triênio (eixo  $Y$ ) e, ou seja,  $r[\Delta Pr/\Delta Ra]$  e  $r[\Delta Pr/\Delta Rt]$ , respectivamente.

Se existir diferença significativa entre ambos os coeficientes de correlação, pode-se concluir que um maior crescimento no mercado aberto (ou terceirizado) promove também maior crescimento da produtividade, indicando que esse mercado fornece maior receita anual por funcionário.

O resultado pode ser comprovado determinando-se a correlação entre o aumento da produtividade no triênio,  $\Delta Pr$ , e o aumento da participação no mercado aberto em relação ao mercado terceirizado,  $\Delta(Ra/Rt)$ , dado por  $\Delta(Ra/Rt) = (Ra \div Rt)_9 \div (Ra \div Rt)_7$  e aplicando o teste de hipótese  $H_0: r[\Delta Pr/\Delta(Ra/Rt)] = 0$ ;  $H_1: r[\Delta Pr/\Delta(Ra/Rt)] > 0$ , para verificar se existe correlação entre as variáveis.

Para verificar se o mercado terceirizado é influenciado ou não pela capacidade empreendedora da empresa, primeiramente avalia-se a capacidade empreendedora da empresa ( $CE$ ), utilizando-se o conceito de Intensidade média (CONTADOR, 2008, p. 114) aplicado às notas atribuídas às questões de 18 a 58 do Questionário.

Em seguida, considerando todas as empresas da amostra, determina-se os coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis aumento da receita trienal no mercado aberto e no mercado terceirizado (eixo  $X$ ) e o índice que mede a capacidade empreendedora da empresa (eixo  $Y$ ), ou seja  $r[CE/\Delta Ra]$  e  $r[CE/\Delta Rf]$ , respectivamente.

Da mesma forma que no caso anterior, uma comparação entre ambos os valores dos coeficientes de correlação permite verificar em qual dos dois tipos de mercado o crescimento da empresa exige maior capacidade empreendedora.

### **3.2.2. A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS**

Com respeito à influência da estratégia, busca-se investigar se um maior alinhamento entre os campos da competição valorizados pelos contratantes e aqueles nos quais a empresa compete promove a competitividade da empresa.

Subsídios para essa investigação foram obtidos por meio das seguintes questões específicas:

- 4. As empresas têm percepção dos campos da competição valorizados pela contratante?*
- 5. As empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pela contratante crescem mais nesse mercado?*
- 6. As empresas apresentam alinhamento entre suas estratégias de negócio e operacional? Aquelas que apresentam maior alinhamento são mais competitivas?*

Inicialmente, pensou-se em responder à Questão 4 por meio da aplicação de um teste não-paramétrico para verificar se o conjunto de campos valorizados pelas contratantes e o conjunto de campos da competição nos quais as empresas

competem podem ser considerados semelhantes (hipótese alternativa, H1). Como somente uma empresa contratante respondeu ao questionário, não se dispõe do primeiro conjunto de campos da competição.

Assim, recorreu-se ao conceito de Grau de Alinhamento (GA), indicador construído para cada empresa contratada, o qual é medido pelo coeficiente de correlação entre os postos dos quatro campos da competição declarados pela empresa contratada e os postos dos quatro campos valorizados pela contratante (ou seja, coeficiente de correlação de Spearman entre os dois conjuntos de campos da competição).

Para isso, considerou-se que os campos valorizados pela única empresa respondente representam o pensamento de todo o mercado contratante, visto que o mercado local é dominado pelas duas empresas consultadas, as quais atuam como intermediárias dos grandes magazines e se submetem às mesmas condições impostas por seus clientes.

Dispondo do GA de cada empresa contratada, pode-se analisar se há diferenças nas médias desses valores para empresas mais competitivas e empresas menos competitivas, empresas com maior e com menor participação no mercado terceirizado, e assim por diante.

Para se aferir a pertinência da questão específica 5, procura-se verificar se existe diferença no conjunto de campos da competição declarados pelas empresas, através do teste não-paramétrico de Contador e Senne (2008), que é descrito no apêndice III. O teste se baseia na distribuição normal de probabilidades para verificar as seguintes hipóteses:

- a)  $H_{1,a}$ : as cinco empresas mais competitivas declararam um conjunto de campos da competição diferente das cinco empresas menos competitivas
- b)  $H_{1,b}$ : as cinco empresas com maior participação no mercado terceirizado declararam um conjunto de campos da competição diferente das cinco empresas com menor participação nesse mercado.

Em seguida, e ainda para verificar a pertinência da questão específica 5, toma-se as oito empresas mais competitivas no mercado terceirizado (maiores valores de  $\Delta Rt = Rt_{2009}/Rt_{2007}$ , que é a medida da variável grau de competitividade, GC, adotada neste trabalho) e as oito empresas menos competitivas nesse mercado. Com o teste

t verifica-se se existe diferença significativa entre as médias desses dois conjuntos de empresas.

Para verificar a pertinência da questão específica 6, cada empresa deve apontar quatro campos da competição em ordem de importância, nos quais busca competir. A ordem de importância de cada campo é o próprio posto desses campos. Um perfeito alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio de uma empresa origina, para o coeficiente de correlação entre os postos desses quatro campos e os postos dos focos das armas (técnicas) nesses campos, valor igual à unidade, evidenciando a mesma ordem de importância entre ambas as variáveis.

### **3.2.3. INFLUÊNCIA DAS HABILIDADES INTERNAS SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS**

A influência das habilidades internas foi estudada através das questões específicas de números 7 a 11. As duas primeiras objetivam posicionar as empresas com respeito a suas habilidades técnicas, habilidades empreendedoras e com respeito a ambos os tipos de habilidades. A medida para esse posicionamento é a intensidade média do conjunto de técnicas gerenciais ( $IM_t$ ), a intensidade média do conjunto de quesitos que buscam avaliar a capacidade empreendedora do principal executivo das empresas ( $IM_e$ ) e a intensidade média de ambos os conjuntos ( $IM_{t/e}$ ).

Para verificar a importância da habilidade técnica gerencial e da capacidade empreendedora (questões específicas de números 9 a 10), inicialmente determina-se os coeficientes de correlação de Pearson ( $r_t$ ) entre a variável independente  $GC$  (Grau de Competitividade) e a variável ( $IM_t$ ) e o coeficientes de correlação ( $r_e$ ) entre  $GC$  e a variável ( $IM_e$ ), considerando todas as empresas da amostra. Coeficiente de correlação que revelar existência de correlação positiva e significativa, indica que o conjunto de conhecimento correspondente influencia a competitividade da empresa.

Para verificar se é a capacidade empreendedora ou a habilidade técnica que mais influencia a competitividade da empresa, pode-se comparar a inclinação  $b_t$  da reta de regressão  $GC = a_t + b_t \cdot IM_t$  com a inclinação  $b_e$  da reta de regressão  $GC = a_e + b_e \cdot IM_e$ .

Finalmente, para verificar se o maior alinhamento entre as técnicas gerenciais praticadas pelas empresas e os campos da competição valorizados pela contratante explica o posicionamento competitivo da empresa (questão específica 11), basta estudar a correlação entre o Grau de competitividade (*GC*) e o foco nas técnicas (armas) relevantes para o campo valorizado pela contratante, considerando todas as empresas da amostra.

## CAPÍTULO 4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

A distribuição dos questionários e realização das entrevistas, tiveram seu início em 6 de julho de 2010, a partir de quando foram surgindo as dificuldades em se obter as respostas necessárias.

Os empresários acabavam por interpretar que se tratava de alguma inspeção de órgão governamental, e que poderiam sofrer sanções dependendo das respostas apresentadas, dificultando assim a confiabilidade das informações.

Com o apoio da Associação Comercial e Empresarial de Socorro, e após muitas explicações, o pesquisador conseguiu obter os primeiros questionários respondidos. Depois que alguns empresários concordaram em atender a proposta, tornou-se mais fácil convencer outros empresários a seguirem a mesma postura.

Da mesma forma que no início, os últimos e mais relutantes empresários atrasaram substancialmente os prazos, por manterem uma resistência a participarem da pesquisa de campo, que acabou sendo concluída em 5 de novembro de 2010.

Partindo-se dos questionários respondidos, o pesquisador desenvolveu o Quadro do Apêndice III, onde foram aglutinadas todas as informações dos questionários respondidos, e de onde derivaram todos os testes estatísticos que são apresentados na seqüência.

### 4.1. INFLUÊNCIA DO MERCADO SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

*Questão 1. O mercado terceirizado promove o crescimento da empresa?*

A regressão linear entre o crescimento da receita global da empresa  $\Delta R$  e o crescimento da receita como terceira  $\Delta Rt$ , eliminando as empresas  $E1$  e  $E12$ , por apresentarem valores muito distantes das demais, e a empresa  $E4$ , que apresentou  $Rt_{2007}=0$ , forneceu a equação  $\Delta R = 0,13(\Delta Rt)+1,14$ , com coeficiente de correlação de Pearson igual a  $r_P(\Delta Rt/\Delta R)=0,71$ .



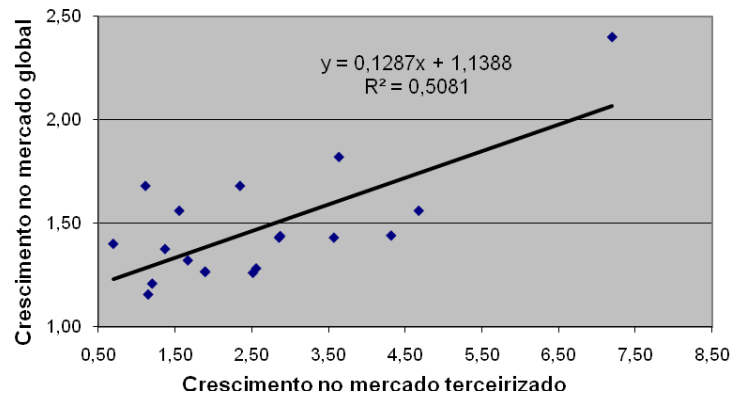


Figura 4: Gráfico da correlação entre o crescimento da receita global e como terceira  
Fonte: Pesquisa do autor

É importante justificar que a empresa *E1* apresenta o ponto extremo de aumento do faturamento global (300%) e a empresa *E12* apresenta o ponto extremo de aumento do faturamento como terceira em (3.780%), justificados pelo excelente resultado global da primeira sem a influência do mercado terceirizado e a posição inicial da segunda que praticamente não adotava o serviço terceirizado.

A regressão linear entre o crescimento da empresa  $\Delta R$  e o crescimento da receita obtida no mercado aberto  $\Delta Ra$ , eliminando as empresas *E1* e *E2*, por apresentarem  $Ra_{2007}=0$ , forneceu a equação  $\Delta R = 0,82(\Delta Ra)+0,42$ , com coeficiente de correlação de Pearson igual a  $r_P(\Delta Ra/\Delta R)=0,73$ .

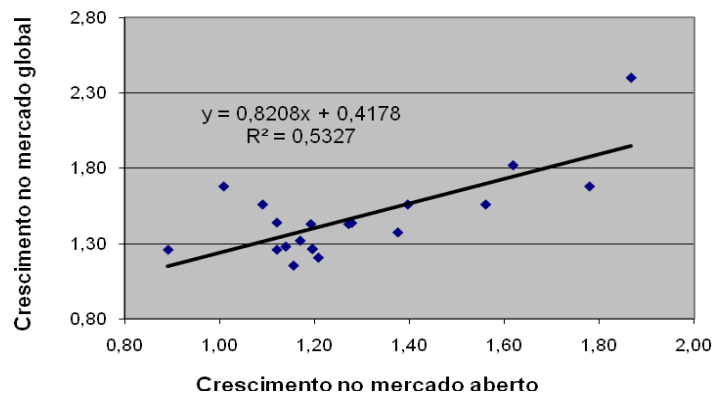


Figura 5: Gráfico da correlação entre o crescimento da receita global e no mercado aberto  
Fonte: Pesquisa do autor

Observe-se que neste caso deve-se utilizar o coeficiente de correlação de Pearson, uma vez que as variáveis estão expressas por meio de uma escala razão e de proporção (se a empresa X apresenta as variáveis  $\Delta Rt$  e  $\Delta Ra$  duas vezes maior que a empresa Y, então a primeira cresceu duas vezes mais do que a segunda nos mercados terceirizado e aberto).

Verifica-se que o coeficiente angular da reta de regressão para o mercado aberto,  $\Delta Ra$ , é significativamente maior que seu correspondente  $\Delta Rt$  (desnecessário testar estatisticamente), o que indica que o crescimento no mercado aberto possui maior influência no crescimento da receita total da empresa (ou da competitividade).

A regressão múltipla entre a variável independente  $\Delta R$  e as variáveis dependentes  $\Delta Ra$  e  $\Delta Rt$ , originou a equação  $\Delta R = 0,30 + 0,10(\Delta Rt) + 0,69(\Delta Ra)$ , com coeficiente de correlação múltipla igual a 0,902. A Tabela 1 apresenta alguns resultados da simulação sobre o crescimento da receita nos mercados aberto e terceirizado. Verifica-se que um crescimento de 10% em  $Rt$  promove um crescimento de 0,9% em  $R$ , enquanto que esse mesmo crescimento em  $Ra$  resulta crescimento de 6,4% em  $R$ . Para crescimento de 20%, ora em  $Rt$  e ora em  $Ra$ , obtém-se crescimentos de 1,8% e 12,7% em  $R$ , respectivamente. Crescimento de 50% em  $Rt$  ( $Ra$ ) origina crescimento de 4,5% (31,8%) em  $R$ . Essas simulações mostram a força que o crescimento no mercado aberto possui sobre a competitividade da empresa, quando comparado com o mercado terceirizado.

Crescimento em		Valores na Equação			Crescimento
$Ra$	$Rt$	$\Delta Ra$	$\Delta Rt$	$\Delta R$	Em $R$
0%	0%	1	1	1,092	0%
0%	10%	1	1,1	1,102	0,9%
10%	0%	1,1	1	1,162	6,4%
0%	20%	1	1,2	1,112	1,8%
20%	0%	1,2	1	1,231	12,7%
0%	50%	1	1,5	1,141	4,5%
50%	0%	1,5	1	1,440	31,8%

Tabela 1. Efeitos do crescimento das receitas no mercado aberto e terceirizado sobre a receita total da empresa  
Fonte: Pesquisa do autor

Conclusão: esses resultados mostram que, na verdade, é a receita com o mercado de aberto que impulsiona o desenvolvimento da empresa, e não a receita com o mercado terceirizado.

*Questão 2. O mercado terceirizado proporciona boa produtividade operacional para da empresa?*

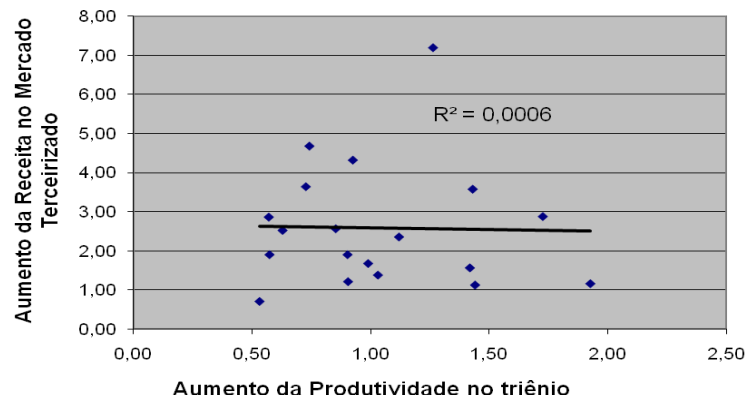


Figura 6: Gráfico da correlação entre o aumento da produtividade no triênio e o aumento da receita no mercado terceirizado  
Fonte: Pesquisa do autor

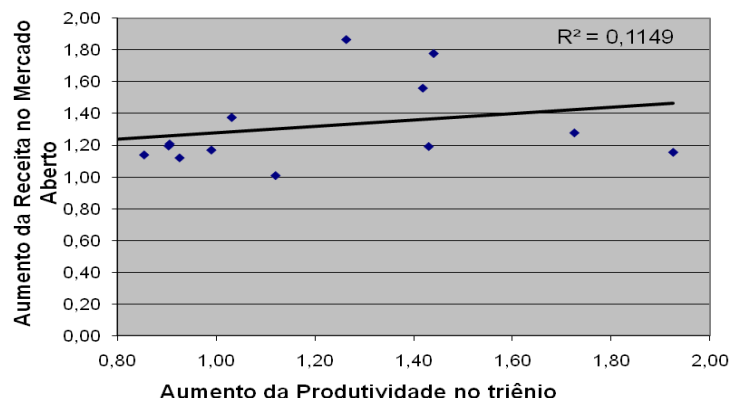


Figura 7: Gráfico da correlação entre o aumento da produtividade no triênio e o aumento da receita no mercado aberto  
Fonte: Pesquisa do autor

As duas figuras acima mostram que não há correlação entre o aumento da produtividade no triênio,  $\Delta Pr$ , e o crescimento da receita terceirizada no triênio,  $\Delta Rt$ ,  $r_P[\Delta Pr/\Delta Rt]=\rho_t=-0,02$ , enquanto que o coeficiente de correlação de Pearson entre

$\Delta Pr$  e o crescimento da receita com o mercado aberto no triênio,  $\Delta Ra$ , é  $r_P[\Delta Pr/\Delta Ra]=\rho_a=0,34$ , evidenciado uma fraca correlação entre as variáveis, porém significativamente maior que  $r_P[\Delta Pr/\Delta Rt]$  (teste t de Student para verificar se  $\rho_a > \rho_t$  forneceu  $t=4,62$ , o que origina cauda praticamente igual a zero).

Esses resultados permitem concluir que a empresa que mais cresceu no mercado aberto obteve maiores ganhos de produtividade no triênio, ou seja, esse mercado proporciona à empresa maior receita por funcionário, medida pelo faturamento anual total por funcionário.

Observe-se que, em termos absolutos, mesmo o maior dos coeficientes de correlação ( $\rho[\Delta Pr/\Delta Ra]=0,34$ ) exibe fraca correlação entre as variáveis. Porém, importa mais a comparação entre os dois valores de  $\rho$ , evidenciando haver diferença significativa entre eles, do que propriamente seus valores absolutos, pois a questão está endereçada somente à comparação entre os dois valores de  $\rho$ .

O coeficiente de correlação entre o aumento a produtividade no triênio e o aumento da participação no mercado aberto em relação ao mercado terceirizado, dado por  $\Delta(Ra/Rt)=(Ra\div Rt)_9\div(Ra\div Rt)_7$  foi  $\rho[\Delta Pr/\Delta(Ra/Rt)]=0,465$ . O teste de hipótese  $H_0: \rho[\Delta Pr/\Delta(Ra/Rt)]=0$  contra  $H_1: \rho[\Delta Pr/\Delta(Ra/Rt)]>0$  forneceu cauda de 0,022, o que confirma que o mercado aberto retorna maior produtividade à empresa.

*Questão 3. O mercado terceirizado é influenciado pela capacidade empreendedora da empresa?*

Coefficientes de correlação da capacidade empreendedora da empresa ( $CE$ ) com o aumento da receita no triênio com mercado terceirizado  $\Delta(Rt)$  e com o mercado aberto  $\Delta(Ra)$  foram, respectivamente:  $r_P[CE/\Delta(Rt)] = 0,17$  e  $r_P[CE/\Delta(Ra)] = 0,69$ . Teste sobre esses coeficientes de correlação mostra que o segundo é significativamente maior do que o primeiro (cauda de 0,0014).

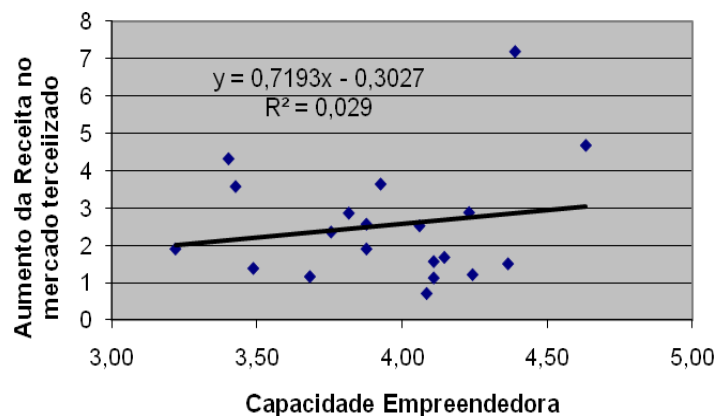


Figura 8: Gráfico da correlação entre a capacidade empreendedora da empresa e o aumento da receita no triênio com mercado terceirizado  
Fonte: Pesquisa do autor

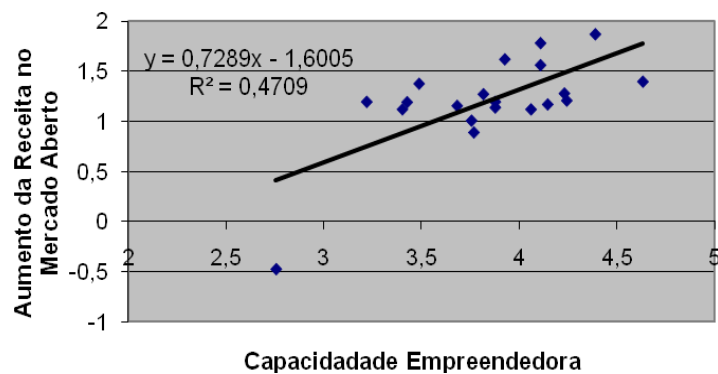


Figura 9: Gráfico da correlação entre a capacidade empreendedora da empresa e o aumento da receita no triênio com mercado aberto  
Fonte: Pesquisa do autor

Conclusão: esses resultados mostram claramente que a capacidade empreendedora da empresa é fundamental para seu crescimento no mercado aberto, enquanto que mantém pouca relação com crescimento no mercado terceirizado, donde conclui-se que, enquanto essa capacidade interna da empresa é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa, o crescimento no mercado terceirizado pouco estimula seu desenvolvimento.

A conclusão final sobre a questão desta seção 4.1 é que para o desenvolvimento da empresa, o mercado aberto é mais importante do que o mercado terceirizado (alavanca mais o crescimento da receita e proporciona maior produtividade à

empresa). Porém, para a empresa crescer no mercado aberto deve possuir maior capacidade empreendedora do que para crescer no mercado terceirizado. Assim, se a empresa deseja crescer em num mercado mais vantajoso é necessário investir em empreendedorismo.

#### **4.2. A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS**

*Questão 4. As empresas têm percepção dos campos da competição valorizados pela contratante?*

Existem apenas duas empresas contratantes no mercado terceirizado. Uma delas forneceu a seguinte relação de prioridade para os quatro campos da competição mais valorizados por ela: 1º. Prazo de entrega; 2º. Preço; 3º. Qualidade; e 4º. Imagem de empresa confiável. A outra empresa não forneceu informações sobre os campos que valoriza.

Mas, visto que o mercado local é dominado pelas duas empresas consultadas, as quais atuam como intermediárias dos grandes magazines e se submetem às mesmas condições impostas por seus clientes, pode-se concluir que os campos valorizados pela única empresa contratante respondente representam o pensamento de todo o mercado contratante.

Assim para responder à Questão 4 recorreu-se ao conceito de Grau de Alinhamento (GA) que é um poderoso indicador do nível de alinhamento de uma empresa ao mercado uma vez que leva em consideração a ordem de importância dos campos da competição declarados pela empresa e aqueles valorizados pela contratante.

Observe seu comportamento com auxílio da Tabela 2, que apresenta o cálculo de Spearman para as cinco primeiras empresas:

	Cliente	1		2		3		4		5	
		Imp	d <sup>2</sup>	Imp	d <sup>2</sup>	Imp	d <sup>2</sup>	Imp	d <sup>2</sup>	Imp	d <sup>2</sup>
Preço	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
Condições de pagamento	0	3	9			3	9	1	1	4	16
Prêmio e/ou promoção	0										
Projeto do produto	0			2	4						
Qualidade do produto	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Diversidade de produtos	0					2	4			2	4
Acesso ao atendimento	0										
Projeto do atendimento	0										
Qualidade do atendimento	0										
Prazo de entrega do produto	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>16</b>
Imagem do produto e da marca	0										
Imagem de empresa confiável	0			3	9	1	1	3	9		
Imagem em responsabilidade social	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
GA (Coef de Spearman)		0,00		-0,03		0,36		0,09		-0,20	

Tabela 2: Cálculo do Coeficiente de Spearman para as cinco primeiras empresas  
 Fonte: Pesquisa do autor

A contratante identificou os campos Preço, Qualidade, Prazo e Imagem e sua ordem de importância pelos números 4, 3, 2, e 1 (veja que estão pontuados em negrito para a contratante e para as empresas, na coluna “imp” da tabela, de importância).

A empresa E1 declarou, por ordem, os campos Preço, Condições de pagamento, Qualidade e Prazo. Como não incluiu o campo Imagem, recebe pontuação zero nesse campo. A coluna d<sup>2</sup> são as diferenças ao quadrado dos valores pontuados pela empresa e pela contratante. No cálculo do coeficiente de Spearman, o valor de N é igual ao número de elementos que aparecem nas linhas (N=5 para E1).

Considerando todas as empresas, obteve-se a média do grau de alinhamento  $\mu(GA)=0,23$ , o que é um valor baixo, visto que o coeficiente de Spearman varia de -1 a +1. Para melhor avaliar esse resultado, considera-se a empresa E10, que apresentou grau de alinhamento próximo ( $GA_{E10}=0,21$ ). O Quadro 12 apresenta a confrontação entre os campos valorizados pela contratante e aqueles declarados por essa empresa. Observa-se que houve a coincidência de apenas um entre os quatro campos (Qualidade de produto) e numa ordem significativa diferente.

Campos valorizados pela contratante em ordem de importância	Campos declarados pela empresa E10 em ordem de importância
Prazo de entrega	Qualidade do produto
Preço	Diversidade de produto
Qualidade do produto	Condições de pagamento
Imagem em responsabilidade social	Imagem do produto e da marca

Quadro 12: Comparação dos campos valorizados pela Contratante e os declarados pela E10  
Fonte: Pesquisa do autor

Considerando apenas as empresas que possuem significativa participação no mercado terceirizado, (*E1*; *E2*; *E10*; *E17* e *E19*, com participação de 52%, 79%, 65%, 35% e 32%, respectivamente), a média do grau de alinhamento foi ainda menor,  $\mu(GA)=0,02$ , enquanto as aquelas com menor participação nesse mercado (*E3*, *E11*, *E16*, *E18* e *E20*, com participação de 7%, 12%, 10%, 11% e 12%, respectivamente) apresentaram  $\mu(GA)=0,47$ . Aplicando o teste t para verificar a igualdade entre as duas médias (hipótese  $H_0$ ), obteve-se cauda igual a 0,001, donde pode-se rejeitar  $H_0$  com alto nível de confiança. Excluindo-se as empresas com *E1*; *E2*; *E10*; *E17* e *E19*, obteve-se, para as demais,  $\mu(GA)=0,27$ , com cauda do teste t igual a 0,42.

Conclusão: considerando que o mercado aberto valoriza os mesmos campos da competição da empresa contratante, pode-se concluir que as empresas em geral possuem baixo nível de percepção sobre os campos da competição valorizados pelo mercado comprador, e que as empresas com maior participação no mercado terceirizado possuem percepção ainda bem inferior em relação às demais empresas e em relação aquelas que apresentam menor participação no mercado terceirizado.

*Questão 5. As empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pela contratante crescem mais nesse mercado?*

Primeiramente, procurou-se verificar se existe diferença no conjunto de campos da competição declarados pelas empresas. Para tanto, utiliza-se o teste não-paramétrico de Contador e Senne (2008) para verificar as seguintes hipóteses:

- c)  $H_{1,a}$ : as cinco empresas mais competitivas declararam um conjunto de campos da competição diferente das cinco empresas menos competitivas.



- d)  $H_{1,b}$ : as cinco empresas com maior participação no mercado terceirizado declararam um conjunto de campos da competição diferente das cinco empresas com menor participação nesse mercado.

O teste de Contador e Senne (2008), que ainda não foi publicado, motivo pelo qual é descrito no apêndice III, é um teste unilateral baseado na distribuição normal de probabilidades. Para a hipótese  $H_{1,a}$ , apresentou cauda igual a 0,449, enquanto que para a hipótese  $H_{1,b}$  apresentou cauda de 0,183. Isto demonstra que ambas as hipóteses devem ser rejeitadas, significando que as empresas atuam nos mesmos campos da competição, quer sejam as mais ou as menos competitivas, ou aquelas mais dependentes ou menos dependentes do mercado terceirizado.

As oito empresas mais competitivas no mercado terceirizado (maiores valores de  $\Delta Rt = Rt_{2009}/Rt_{2007}$ , que é a medida da variável grau de competitividade,  $GC$ , adotada neste trabalho) apresentaram média do grau de alinhamento  $\mu(GA)=0,30$  e as oito empresas menos competitivas nesse mercado, apresentaram  $\mu(GA)=0,17$ . Teste  $t$  para diferença das médias aplicado a esses dois conjuntos de empresas apresentou cauda de 0,41, o que mostra não haver diferença significativa no valor de  $GA$  para ambos os grupos de empresas.

Os coeficientes de correlação de Pearson entre o grau de competitividade no mercado terceirizado (valores de  $\Delta Rt$ ) e o grau de alinhamento para as empresas mais competitivas e as oito menos competitivas nesse mercado foram iguais a -0,16 e -0,03, respectivamente. Teste para verificar se esses valores do coeficiente indicam existência de correlação entre as variáveis mostraram claramente que não há evidência. Isto mostra que para ambos os grupos de empresas o grau de alinhamento não é um fator importante para a competitividade das empresas.

Conclusões: tanto as empresas mais competitivas no mercado terceirizado como as menos competitivas não exibiram diferença para o grau de alinhamento e não apresentaram correlação grau de alinhamento e grau de competitividade. A conclusão final que se pode extrair é que a maior percepção dos campos da competição valorizados pelas empresas contratantes não influencia seu desempenho nesse mercado. Esta conclusão pode ser explicada pelo fato das empresas não praticarem ações internas no sentido de lhes dar maior visibilidade ou lhes impulsionar na direção dos campos da competição valorizados pela contratante.

*Questão 6. As empresas apresentam alinhamento entre suas estratégias de negócio e operacional? Aquelas que apresentam maior alinhamento são mais competitivas?*

Cada empresa elencou quatro campos da competição em ordem de importância, nos quais busca competir. A ordem de importância de cada campo é o próprio posto desses campos. Um perfeito alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio de uma empresa origina, para o coeficiente de correlação entre os postos desses quatro campos e os postos dos focos das armas (técnicas) nesses campos, valor igual à unidade, evidenciando a mesma ordem de importância entre ambas as variáveis. O coeficiente de correlação entre as duas variáveis, para as 22 empresas, apresentou média igual a 0,004. Apenas três empresas apresentaram coeficiente de correlação maior ou igual a 0,60 e exatamente metade delas apresentou valores menores ou iguais a zero.

Por sua vez, o coeficiente de correlação entre a variável correlação [postos dos campos x postos dos focos] e a variável grau de competitividade para as 22 empresas foi de -0,153, o que mostra que as empresas que apresentam maior alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio não são mais competitivas.

A conclusão final sobre a questão desta seção 4.2. é que as empresas possuem baixo nível de percepção sobre os campos da competição valorizados pelo mercado comprador; que a maior percepção dos campos da competição valorizados pelas empresas contratantes não influencia o crescimento da empresa; que existe uma completa falta de alinhamento entre as estratégias operacional e de negócio para as empresas pesquisadas; e, finalmente, que um melhor alinhamento entre ambas as estratégias não influencia a competitividade das empresas.

### **4.3. INFLUÊNCIA DAS HABILIDADES INTERNAS SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS**

*Questão 7. Qual a situação das empresas em relação às habilidades técnicas nos campos em que compete e à capacidade empreendedora?*

O gráfico seguinte mostra a distribuição da intensidade das técnicas organizacionais, conforme a sua utilização pelas empresas. Verifica-se que 23% das técnicas relacionadas não são sequer utilizadas pelas empresas (frequência da intensidade zero) e apenas 16% das técnicas são utilizadas na sua plenitude.

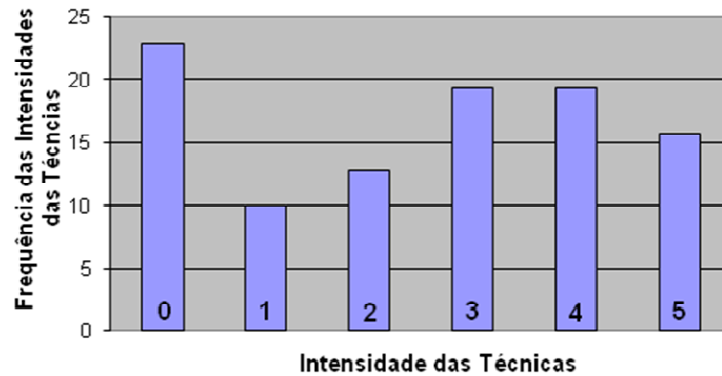


Figura 10: Gráfico da frequência da intensidade das técnicas utilizadas pelas empresas  
Fonte: Pesquisa do autor

Já com relação aos quesitos avaliadores da capacidade empreendedora da empresa (ou de seu principal executivo), o gráfico seguinte mostra que todos esses quesitos são utilizados pela empresa, já que não se tem o “nunca” e o “quase nunca”; 57% deles são utilizados “quase sempre” e 23% deles são utilizados “sempre”.

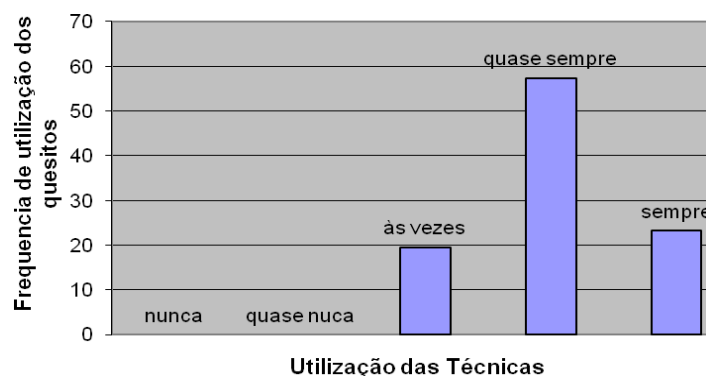


Figura 11: Gráfico da frequência da utilização dos quesitos avaliadores da capacidade empreendedora  
Fonte: Pesquisa do autor

Esses resultados mostram que as empresas estão mais avançadas nos quesitos relacionados com a capacidade empreendedora, o que é justificável, visto que essas últimas habilidades são frutos da atuação de numa única pessoa (maior executivo da empresa), e talvez a mais comprometida e mais preparada da empresa, enquanto que o desenvolvimento das habilidades técnicas depende de uma série de fatores complexos (investimento e conhecimento técnico dos funcionários são dois deles).

*Questão 8. As empresas que possuem maior habilidade técnica possuem também maior capacidade empreendedora?*

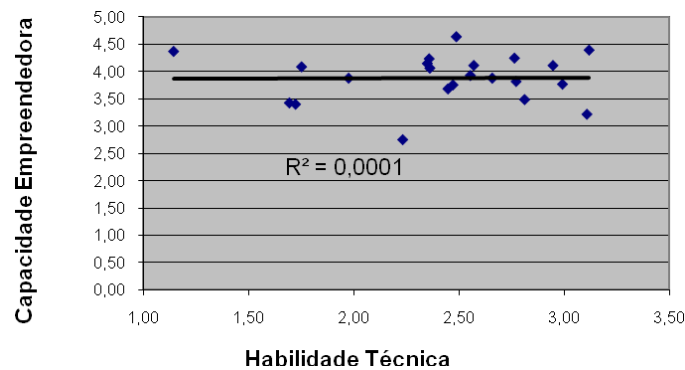


Figura 12: Gráfico da correlação entre a intensidade média das técnicas utilizadas pelas empresas e a intensidade média dos quesitos avaliadores da capacidade empreendedora  
Fonte: Pesquisa do autor

O gráfico acima mostra que não existe correlação entre a intensidade média das técnicas e a intensidade média dos quesitos avaliadores da capacidade empreendedora (quantificadas com os valores 0, 1, 2,5, 4 e 5 para os respectivos graus de utilização nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre e sempre), o que evidencia um flagrante descompasso entre esses dois tipos de habilidades.

*Questões 9 e 10. As empresas que apresentam maior habilidade técnica e maior capacidade empreendedora são mais competitivas? Qual desses dois tipos de capacitação é mais importante para a competitividade da empresa?*

Os dois gráficos seguintes exibem as correlações entre a variável independente GC (grau de competitividade) e as variáveis intensidade média das técnicas gerenciais

( $IM_t$ ) e intensidade média dos quesitos empreendedores ( $IM_e$ ), considerando todas as empresas da amostra. Verifica-se existência de fraca correlação entre  $GC$  e ambas as variáveis dependentes (-0,32 em relação à  $IM_t$  e 0,35 em relação à  $IM_e$ ). Porém, as equações das retas de regressão  $GC=a_t+b_t.IM_t$  e  $GC=a_e+b_e.IM_e$ , com  $a_t=-0,266$  e  $a_e=0,340$ , mostram que  $b_e$  é significativamente maior do que  $b_t$ , o que evidencia que a variável  $IM_e$  contribui para a competitividade da empresa de forma mais efetiva do que a variável  $IM_t$ .

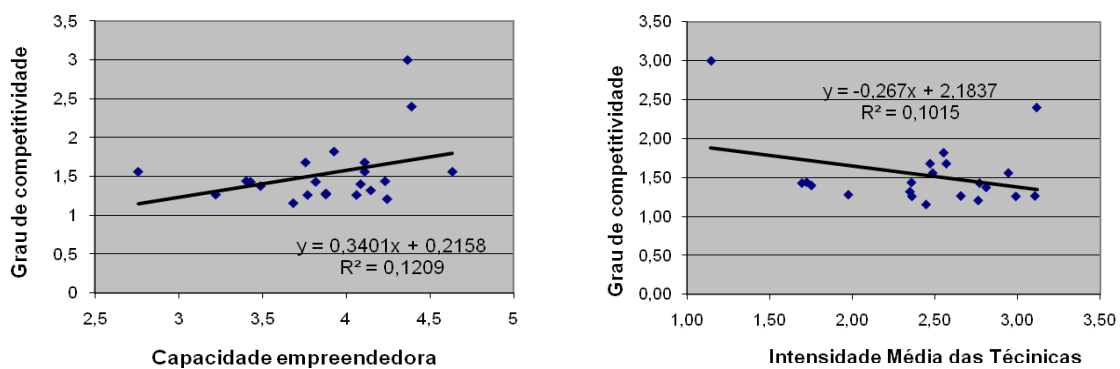


Figura 13: Gráficos das correlações entre a variável independente GC (grau de competitividade) e as variáveis intensidade média dos quesitos empreendedores (IME) e intensidade média das técnicas gerenciais (IMT)

Fonte: Pesquisa do autor

*Questão 11. O maior alinhamento entre as técnicas gerenciais praticadas pelas empresas e os campos da competição valorizados pela contratante explica o posicionamento competitivo da empresa?*

Para verificar essa questão basta estudar a correlação entre o grau de competitividade ( $GC$ ) e o foco nas técnicas (armas) relevantes para cada um dos campos da competição valorizados pela contratante, considerando, para cada um dos campos, somente aquelas empresas que declararam nele competir.

Os quatro gráficos seguintes exibem a correlação entre o foco e o grau de competitividade para cada um dos campos da competição de interesse.

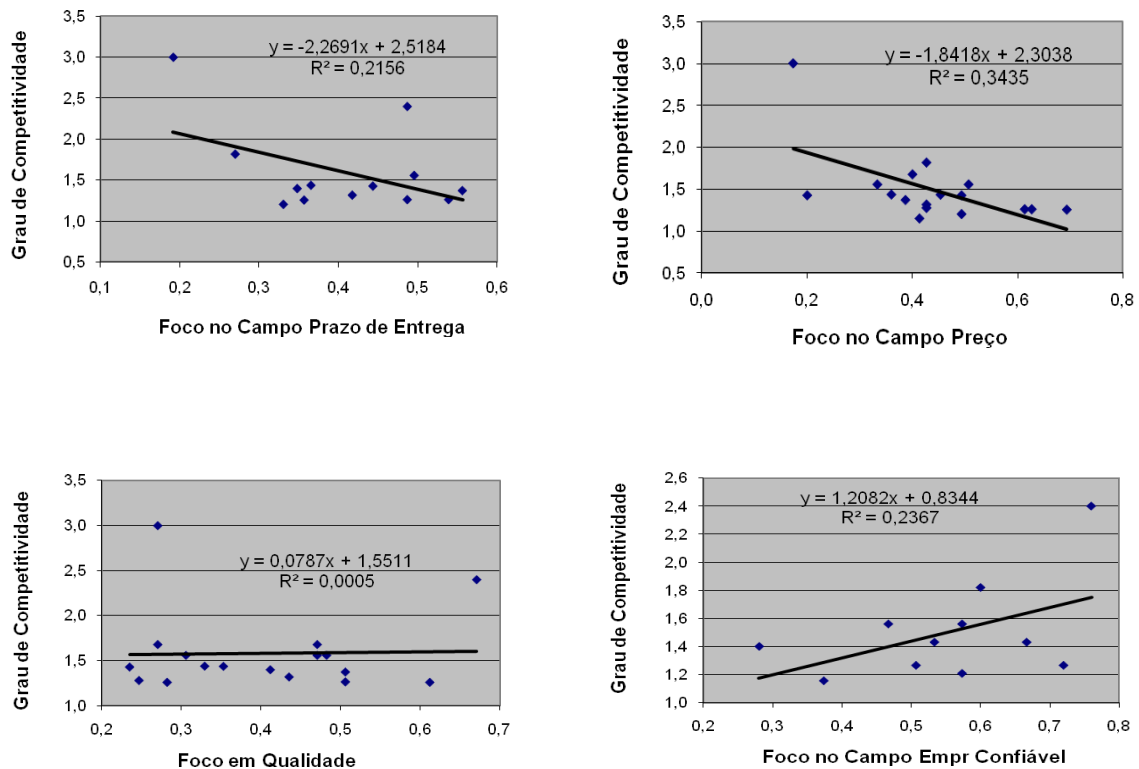


Figura 14: Gráficos das correlações entre o grau de competitividade (GC) e o foco nas técnicas (armas) Prazo de Entrega, Preço, Qualidade e Empresa Confiável  
Fonte: Pesquisa do autor

Observa-se, de forma surpreendente, que o comportamento entre as variáveis correlacionadas contraria as conclusões já comprovadas do modelo de Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 2008a). Somente para o campo da competição em *Imagem de empresa confiável* observa-se um comportamento esperado entre as variáveis Foco e Competitividade, mesmo assim, com um grau de explicação da primeira sobre a segunda muito inferior ao que se tem observado nas pesquisas conduzidas pelo citado modelo.

Uma pergunta que inevitavelmente surge é: a tese do modelo de Campos e Armas da Competição não valeria para micro-empresas?

Provavelmente, a resposta seria não, mesmo porque dentre os doze setores econômicos pesquisados para comprovar a tese desse modelo, quatro são de micro ou pequenas empresas.

Duas hipóteses podem ser aventadas para explicar esse comportamento contraditório. A primeira, seria uma possível exclusão de técnicas relevantes para cada campo da competição; e a segunda, seria uma inconsistência de avaliação da intensidade das técnicas gerenciais e/ou dos índices de crescimento das empresas no período considerado (ou sejam seu grau de competitividade)

Para testar a primeira hipótese aventada, tomou-se o campo da competição em Preço, no qual 17 empresas declararam competir, e adicionam-se às 15 técnicas originalmente pesquisadas, cinco outras fictícias, com intensidade tal que originasse perfeita correlação deste "Foco Adicionado" com o Grau de Competitividade de cada empresa. Em seguida, foi calculado o "Foco Resultante", dado pela média ponderada (pelo número de armas originais e armas fictícias) desses dois tipos de foco. Mesmo assim, obteve-se coeficiente de correlação entre o foco e o grau de competitividade praticamente nulo. Foi necessário adicionar outras 15 técnicas, nas mesmas condições de intensidade para se obter um coeficiente de correlação significativo (0,71).

Técnicas relacionadas com o campo da competição em Imagem de empresa confiável
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de garantia de zero falhas externas</li> <li>• Política de preço justo e equalitário independente do poder de compra do cliente</li> <li>• Sistema de garantia de zero atraso nas entregas</li> <li>• Administra o atendimento ao cliente para garantir competência e cortesia antes, durante e após a venda</li> <li>• Seu principal dirigente assume e exige dos seus subordinados postura ética no relacionamento com fornecedores e clientes</li> <li>• Assume responsabilidades das suas falhas junto aos clientes</li> <li>• Pratica o marketing responsável</li> <li>• Pratica salários justos e paga sem atrasos</li> <li>• Política de preservação de emprego</li> <li>• Promove não só o treinamento, mas o aprendizado de seus colaboradores</li> <li>• Possui plano de saúde para os funcionários</li> <li>• Propicia condições adequadas de trabalho</li> <li>• Possui plano justo de distribuição de lucros</li> <li>• Seleciona empresas fornecedoras confiáveis</li> <li>• Possui código de ética</li> </ul>

Quadro 13: Técnicas relacionadas com o campo da competição em Imagem de empresa confiável  
Fonte: Pesquisa do autor

Assim parece de fato ter ocorrido no presente caso uma inconsistência de avaliação da intensidade das técnicas gerenciais, provavelmente devido à condição muito rudimentar em que as empresas pesquisadas se encontram com relação a essas técnicas, o que cria dificuldade na distinção da intensidade de uma mesma técnica para empresas diferentes.

O que induz a essa conclusão é a verificação do comportamento esperado para o foco das técnicas relacionadas com o campo da competição em Imagem de empresa confiável (Quadro 13).

Analisando-as verifica-se que essas técnicas estão, na sua maioria, vinculadas a atuação do próprio empresário, além de permitirem uma avaliação mais fácil da sua intensidade, comparativamente às técnicas relacionadas com os outros três campos da competição. Portanto, a busca de uma resposta para a Questão 11 ficou prejudicada.

Assim, a única conclusão segura que se pode extrair sobre a questão desta seção 4.3 é que as empresas possuem maior consciência sobre empreendedorismo do que com habilidades técnicas. A comparação de como umas e outras influenciam a competitividade da empresa do setor estudado acabou ficando prejudicada pela inconsistência de avaliação da intensidade das técnicas gerenciais e/ou dos índices de crescimento das empresas no período considerado.



## CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho de pesquisa teve por objetivo estudar quais são os fatores responsáveis pela sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas na região de Socorro-SP, mais especificamente daquelas que atuam como terceirizadas nos processos operacionais, como “chão de fábrica” do setor industrial de confecções, motivado pela extrema versatilidade que domina a rotina destas empresas.

Para elucidar este assunto, a pesquisa foi centrada em três vertentes principais, que correspondem a se determinar a influência do mercado, da estratégia e das habilidades internas na competitividade das empresas, relacionando-as com as atividades da empresa no mercado aberto e no terceirizado. Vertentes estas que se subdividiram em 11 questões específicas, as quais, através de testes estatísticos, permitiram as conclusões extraídas pelo pesquisador.

Para determinar qual a influência do mercado sobre a competitividade das empresas, o pesquisador, através do estudo da correlação entre variáveis registradas entre 2007 e 2009, concluiu que o desenvolvimento das empresas é impulsionado pela receita no mercado aberto, assim como produtividade, medida pela receita por hora trabalhada, e que é a capacidade empreendedora do principal dirigente da empresa que possibilita seu desenvolvimento nesse tipo de mercado. Isto mostrou a superioridade do mercado aberto (onde os investidores são chamados a empreender), em relação ao terceirizado (onde os empresários têm sua demanda planejada), na busca e obtenção de resultados.

Neste primeiro ponto analisado, as respostas dadas pelos empresários merecem uma atenção especial, visto que nelas é mostrada a receita da empresa que. para evitar constrangimento, foi utilizada uma tabela progressiva, onde os respondentes somente declararam seu valor percentual de aumento ou diminuição, o que não prejudicou os objetivos da pesquisa.

Verificando, agora, qual a influência da estratégia sobre a competitividade das empresas, o pesquisador buscou, utilizando-se de testes de hipótese, avaliar a estratégia de negócio utilizada pelas empresas através do conceito de Grau de Alinhamento. O alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio e operacional também foi avaliada utilizando-se de testes não paramétricos.

Destas avaliações conclui-se que as empresas possuem baixo nível de percepção sobre os campos da competição valorizados pelo mercado e a maior percepção destes campos não influencia o crescimento da empresa. Conclui-se também existir um completo desalinhamento entre as estratégias operacional e de negócio, resultando em que, um melhor alinhamento entre ambas as estratégias (maior foco nos campos da competição) não influencia a competitividade das empresas.

Estes resultados foram tirados de perguntas que estão ligadas aos conceitos de Campos e Armas da Competição, o que subentende um perfeito entendimento da metodologia. O pesquisador optou por entrevistar os empresários, justamente para sanar este tipo de distorção, que, porém, pode ter acontecido por algum desvio de entendimento ou de comunicação entre entrevistador e entrevistado. Os resultados são matemáticos e a lógica atesta sua validade, porém, seguramente teríamos resultados melhor elaborados se tivéssemos um acompanhamento local destes registros, feitos pelo próprio pesquisador durante o período avaliado.

Fechando as vertentes desta pesquisa, avaliou-se a influência das habilidades internas e da capacidade empreendedora do principal dirigente na competitividade das empresas, Basicamente esta avaliação foi feita de forma gráfica, onde as retas já mostraram o comportamento das variáveis analisadas.

Os resultados apurados mostraram que, enquanto as habilidades empreendedoras contribuem para o aumento da competitividade das empresas, as habilidades técnicas não contribuem.

Feitas as avaliações, única conclusão segura que se pode extrair dos resultados desta última questão é que as empresas preocupam-se mais com a questão do empreendedorismo do que com suas habilidades técnicas

Com os objetivos gerais e específicos alcançados, pôde-se identificar como o mercado, a estratégia e as habilidades das MPEs terceiras do setor de confecções, influenciam seu desempenho competitivo, e os resultados da pesquisa permitiram concluir os pontos que seguem.

O mercado terceirizado corresponde a uma alternativa vantajosa para as MPEs estudadas pela ótica da manutenção de sua posição no mercado, porém, não desenvolve vantagem competitiva que seria responsável pelo crescimento da empresa. Desta forma, cabe ao maior líder da empresa definir se a estratégia é a de

crescimento, optando pelo mercado aberto, ou de manutenção de sua posição, optando pelo mercado terceirizado.

Considerando-se as habilidades de seu maior líder, as MPEs estudadas mostraram que as habilidades empreendedoras superam as habilidades técnicas, isto é, as empresas têm maior facilidade em empreender do que gerenciar suas atividades. Isto mostra que a capacidade empreendedora, que é um potencial, necessita ser sustentada pelas competências gerenciais, as quais devem ser perseguidas pelas empresas se almejarem um desenvolvimento apoiado em bases sólidas.

Avaliando-se o objetivo principal da pesquisa, pode-se concluir que, de forma geral, o mercado terceirizado e as técnicas gerenciais utilizadas representam a ferramenta de manutenção das empresas desse setor, enquanto que o mercado aberto e as capacidades empreendedoras representam o potencial de crescimento destas mesmas empresas.

Esta pesquisa teve como ponto forte, a utilização de um método matemático para se estudar e sustentar posições sobre a estratégia das Micro e Pequenas Empresas. A aplicação dos estudos de Contador (2008) mostraram que ainda persistem questões a serem respondidas sobre a gestão deste segmento empresarial tão importante para a economia do Brasil.

Este trabalho deve dar origem a outras pesquisas futuras, sanando as dificuldades encontradas pelo pesquisador e melhorando o grau de confiabilidade das informações, com o objetivo de aperfeiçoar a aplicação desta técnica e validar a utilização do conceito de Campos e Armas da Competição.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, E. L. *Terceirização no Brasil e suas implicações para os Trabalhadores*. Campinas, 2003. 92f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, 2003.

BEAUMONT, N.; SOHAL, A. Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 24, n. 7, p. 688–700, 2004.

CAETANO, E. *Da Qualificação à Terceirização: os Caminhos da Competitividade*. Campinas, 2001. 193f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, 2001.

CASTRO, R. R. S. *Comprometimento de Trabalhadores Terceirizados em um Estudo de Caso em duas Empresas de Prestação de Serviços*. Porto Alegre, 2002. 82f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

CONTADOR, J. C. Armas da Competição. *Revista de Administração da USP*. v. 30, n. 2, p. 50-64, abr/jun 1995a.

CONTADOR, J. C. Campos da Competição. *Revista de Administração da USP*, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan/mar 1995b.

CONTADOR, J. C. *Campos e Armas da Competição: novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul, 2008a.

CONTADOR, J. C. Estrutura, Conceitos sobre o Modelo de Campos e Armas da Competição. *Revista de Ciências da Administração*. v. 10, n. 21, p. 147-174, mai/ago 2008b.

CONTADOR, J. C. Estrutura, Variáveis Matemáticas e Validação do Modelo de Campos e Armas da Competição. *RAI - Revista de Administração e Inovação*. v. 5, n. 3, p. 20-41, 2008c.

CONTADOR, J. C. Modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura. *Revista de Administração da USP*. v. 29, n. 4, p. 3-12, out/dez 1994.

CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L.; MEIRELES, M.; CARVALHO, M. F. H. Modelo de campos e armas da competição. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 24., 2004, Florianópolis, *Anais ...* Florianópolis: ENEGEP, 2004. CD-ROM.

CONTADOR, J. L. Metodologia para formulação da estratégia competitiva de manufatura: um enfoque quantitativo. *Unisinos: Revista de Administração e Contabilidade*, 2010. Em análise

CONTADOR, J. L., SENNE, E. L. F. Testes não-paramétricos para verificar a semelhança de estratégias de dois grupos de empresas com diferentes níveis de competitividade. *USP: Gestão & Produção*, 2010. Em análise.

DA NAVE, J. G. B. *Estudo da Competitividade das Empresas do Setor de Fibras e Filamentos Químicos por Meio do Modelo de Campos e Armas da Competição*. São Paulo, 2007. 264f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro Universitário Nove de Julho, 2007.

DAMASCENO, A. *Identificação De Competências Como Instrumento Para A Formulação De Objetivos Institucionais*. Brasília - DF, 2007. 171f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Universidade de Brasília, 2007.

DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2008.

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

EMBLETON, P. R.; WRIGHT, P. C. A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*. v. 6, n. 3, p. 94-106, 1998.

FERNANDES, B. H. R. *Competências e Performance Organizacional: um estudo empírico*. São Paulo, 2004. 232f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, 2004.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um Estudo com Varejistas de Materiais de Construção da Cidade de Curitiba/Pr. RAU. *Revista de Administração da UNIMEP*. v. 3, n. 3, set/dez 2005.

FERRUZZI, M. A.; SIQUEIRA, E. S.; NETO, M. S. Terceirização de Serviços - A Questão do Desemprego. In: *Simpósio de Engenharia de Produção*, 12., 2005, Bauru, SP. *Anais eletrônicos...* Bauru: SIMPEP, 2005. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=12](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12)>. Acesso em: 28 fev. 2011.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. rev. e ampl. São

Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HERNANDEZ, F. P. F. *Relações entre a Gestão da Qualidade e a Terceirização*. Campinas, 2003. 116f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total) Universidade Estadual de Campinas, 2003.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LANKFORD, W. M.; PARSA, F. Outsourcing: a primer. *Management Decision*. v. 37, n. 4, p. 310-316, 1999.

LIRA, S. A.; CHAVES NETO, A. Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. *Ciência & Engenharia*. v. 15, n. 1/2, p. 45-53, jan/dez 2006

LOURENÇO, A. I. *Terceirização da Segurança Patrimonial no Governo do Distrito Federal: o caso do Departamento de Estradas de Rodagem*. Florianópolis, 2003. 174f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

MARCELINO, P. R. P. *Terceirização e Ação Sindical - A singularidade da reestruturação do capital no Brasil*. Campinas, 2008. 372f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas, 2008.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. *Revista Produção*. v. 17, n. 2, p. 286-301, Mai/Ago 2007.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Competing through competences. In: Cambridge University Press, 2002 Cambridge. *Anais eletrônicos...* Cambridge: Cambridge University Press, 2002, Disponível em: <<http://assets.cambridge.org/97805217/50301/sample/9780521750301ws.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2011 .

OLIVEIRA NETO, J. L. *Aplicação de Modelo Multicritério em Apoio à Seleção de Empresas de Base Tecnológica Candidatas à Incubação: Uma Abordagem a partir da "Capacidade Empreendedora" com uso da Metodologia e do Software Macbeth*. Fortaleza, 2008. 253f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de Fortaleza, 2008a.

OLIVEIRA NETO, J. L.; FONTENELE, R. E. S. Modelo Teórico da Capacidade Empreendedora: Uma Aplicação do Modelo Multicritério Macbeth, em Apoio à Decisão para Seleção de EBTs Incubadas. In: *Simpósio de Excelência em Gestão*

e *Tecnologia*, 5., 2008b, Resende, RJ. *Anais eletrônicos...* Resende: SEGET, 2008a. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/267\\_artigo\\_para\\_seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/267_artigo_para_seget.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2011.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico - uma investigação sobre lucros, capital, crédito, Juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

TAVARES, V. E.; ECHTERNACHT, E. H. O. A Gestão do Risco na Terceirização de Atividades de Manutenção Mecânica: Um Estudo de Caso em uma Siderúrgica de Grande Porte. In: *Simpósio de Engenharia de Produção*, 12., 2005, Bauru, SP. *Anais eletrônicos...* Bauru: SIMPEP, 2005. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=12](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12)>. Acesso em: 28 fev. 2011.

WATANABE, H. K.; BUIAR, D. R. Gestão eficaz da terceirização da manutenção: um estudo de caso da Copel. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 24., 2004, Florianópolis, *Anais ...* Florianópolis: ENEGEP, 2004. CD-ROM.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ZHU, Z.; HSU, K.; LILLIE, J. Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision*. v. 39, n.5, p. 373-378, 2001.

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

<b>Sr. Administrador da empresa, as questões 1 a 4 têm por objetivo avaliar a intensidade de sua atividade como terceiro, ou seja, contratado de outras empresas maiores que a sua, atuando no setor de confecções.</b>	
1	Qual o faturamento bruto (total) da empresa em: 2007 = 2008 = 2009 =
2	Qual a % deste faturamento originada por contratos terceirizados em: 2007 = 2008 = 2009 =
3	Qual o número de empregados diretos em: 2007 = 2008 = 2009 =
4	Quais os cargos administrativos da empresa e a quantidade de pessoas em cada cargo: Diretores = Gerentes = Encarregados = Pessoal Administrativo =

<b>Sr. Administrador da empresa, as questões 5 a 17 têm por objetivo identificar os pontos valorizados por seus contratantes e que você considera ser seu diferencial perante os concorrentes. Dentre os campos da competição relacionados, selecione o principais e mais um ou dois campos secundários, porém importantes para sua estratégia de negócio. Identifique o campo principal com o número 1 e os demais com os números 2 e 3.</b>			
	CAMPO DA COMPETIÇÃO	SIGNIFICADO	IMPOR TÂNCIA
5	Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.	
6	Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.	
7	Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.	



8	Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.	
9	Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.	
10	Diversidade de produtos	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.	
11	Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.	
12	Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento (contato pessoal/empresarial) com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.	
13	Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento (contato pessoal/empresarial) que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes.	
14	Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.	
15	Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que os produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.	
16	Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.	
17	Imagem em responsabilidade social	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.	

<b>Sr. Administrador da empresa, as questões 18 a 58 têm por objetivo avaliar sua capacidade empreendedora baseada nos critérios Liderança, Competitividade e Gerenciamento. Das afirmações listadas, avalie a frequência com que são praticadas (nunca, quase nunca, algumas vezes, quase sempre e sempre, ou não se aplica).</b>							
Notas correspondentes para determinação do foco		5	4	2,5	1	0	
		sem pre	quase sempre	algum as vezes	quase nunca	nunca	Não se aplica
Opções de Resposta							
<b>CRITÉRIOS PARA AVALIAR O FATOR LIDERANÇA</b>							
Persuasão	18	Escuta as necessidades ou inquietudes dos seus colaboradores, identificando aquelas que pode atender					
	19	Observa as opiniões de seus colaboradores com a visão de como transformá-las em benefícios para a empresa					
	20	Prepara-se antecipadamente para as conversações nas quais vai fazer propostas persuasivas					
	21	Age com paciência e no momento adequado ou é intempestivo frente a situações de conflito					
Iniciativa	22	É atento às necessidades dos clientes.					
	23	Mostra os benefícios dos produtos e/ou da sua empresa, ofertando-os sem receio de ter um não como resposta.					
	24	Preocupa-se com as possíveis insatisfações de seus colaboradores, identificando suas necessidades					
	25	Age antes de ser solicitado, implantando incentivos para sua equipe de colaboradores					
Independência	26	Toma decisões com autonomia e de acordo com seus valores e missão, respeitando a escolha dos outros, e responsabilizando-se pelas suas.					
Autoconfiança	27	Procura explorar suas potencialidades em benefício das negociações com clientes e colaboradores					
	28	Busca superar seus limites e defeitos em benefício da empresa					
	29	Domina suas emoções, passando otimismo e confiança aos seus colaboradores incentivando-os e influenciando-os com entusiasmo					
	30	Procura conhecer as capacidades e limitações dos seus colaboradores					
Persistência	31	Procura aprender com seus erros e dificuldades para tomar melhores decisões					
	32	Enfrenta os problemas procurando dar o melhor de seu esforço para superá-los, sem desistir quando ocorrem insucessos					
	33	Aceita seus erros e assume a responsabilidade pelos resultados e ações					

	34	Analisa as situações, considera os paradigmas e preconceitos quando busca introduzir mudanças						
CRITÉRIOS PARA AVALIAR O FATOR COMPETITIVIDADE								
Visão	35	Estabelece sua visão pessoal a seus colaboradores, definindo objetivos e metas de médio/longo prazo para as novos contratos/empreitadas						
	36	Pensa onde quer chegar com respeito ao futuro do empreendimento e avalia seu percurso ao longo do tempo sob esta ótica						
	37	Estabelece planos de ação com metas de curto e médio prazos, visando a missão do empreendimento.						
Oportunidade	38	Fica atento aos fatos, de forma a refletir sobre os acontecimentos e ações, para agir visando obter inovações e novas oportunidades						
	39	Ouve as pessoas, sem idéias preconcebidas e valorizando as opiniões recebidas, independente do cargo que ocupam						
Inovação	40	Antecipa-se às necessidades do cliente procurando oferecer respostas aos seus anseios, sem medo de ser rejeitado						
	41	Mantém-se atualizado em relação às novas tecnologias e novas práticas colocando-as em ação, em prol da melhoria dos produtos e processos						
	42	Procura captar as tendências de evolução dos produtos/processos participando em feiras, eventos e exposições, acompanhando por meio de jornais e revistas especializadas, etc						
Risco	43	Enfrenta situação de risco em busca de novas oportunidades de negócio e de aprendizado						
	44	Cria situações novas e desafios para seus colaboradores sem medo de enfrentar eventuais problemas, construindo uma atmosfera constante aprendizado						
	45	Busca parcerias visando reduzir os riscos, unindo forças e compartilhando desafios e perspectivas						
Competitividade	46	Pensa constantemente em como construir um diferencial competitivo em relação aos concorrentes quer seja gerencial, de processo ou de produto.						
	47	Desenvolve atividades de <i>benchmarking</i> externo						

	48	Faz monitoramento dos concorrentes verificando preço, qualidade do produto, prazos de entrega e de satisfação do cliente						
CRITÉRIOS PARA AVALIAR O FATOR GERENCIAMENTO								
Coordenação	49	Estrutura e coordena as ações de curto, médio e longo prazos de seus colaboradores de forma a produzir bons resultados						
	50	Compartilha e delega ações de gerenciamento com seus colaboradores procurando disseminar confiança e comprometimento						
Comunicação	51	Interage com os clientes, fornecedores e concorrentes na busca soluções ou de melhorias.						
	52	Observa as opiniões dos especialistas, buscando informações e conhecimentos para empreender						
Conectividade / Articulação / Parceria	53	Compartilha os problemas e dificuldades com seus colaboradores, escutando e captando oportunidades						
	54	Cumprir seus compromissos com fornecedores, colaboradores e clientes, estabelecendo confiança.						
	55	Usa as tecnologias disponíveis (internet, feiras, catálogos, associações de classes, publicações especializadas, etc) para aumentar sua rede de contatos com clientes e fornecedores						
Gestão	56	Busca aplicar conhecimentos especializados em vendas, estratégia, planejamento, marketing, gestão e controle.						
Retroalimentação	57	Julga as divergências de opiniões entre seus colaboradores com seriedade e baseado nos fatos						
	58	Está aberto a opinião dos outros mesmo que seja diferente da sua, vislumbrando oportunidade de aprendizado com a opinião discordante						



### APÊNDICE III – TESTE DE CONTADOR E SENNE

#### Teste de Contador e Senne baseado na estatística da distribuição normal (Testes não-paramétricos para verificar a semelhança de estratégias entre dois conjuntos de dados)

Para exemplificar a aplicação do teste, considera considere o conjunto de 21 empresas da Tabela 1, as quais, pelo grau de competitividade apresentado, foram divididas em dois grupos: o das empresas mais competitivas e o das menos competitivas. A coluna CC de cada grupo de empresa da Tabela 1 apresenta os códigos dos principais campos da competição declarados pelas respectivas empresas. Desta forma, as estratégias dos dois grupos de empresas podem ser representadas pelas listas ordenadas  $C_1$  (estratégias das empresas mais competitivas) e  $C_2$  (estratégias das empresas menos competitivas):

$$C_1 = (A, A, B, C, C, C, D, D, E, E)$$

$$C_2 = (A, A, A, A, C, C, D, E, E, F, F)$$

Tabela 1. Classificação das empresas em grupos das mais e das menos competitivas.

Grupo I: Empresas mais competitivas				Grupo II: Empresas menos competitivas			
Cód	Principal campo da competição		$G_i$	Cód	Principal campo da competição		$G_i$
	Denominação	CC			Denominação	CC	
E10	Imagem do produto e marca	A	1,51	E05	Variedade de modelos	D	0,82
E13	Prazo de entrega do produto	B	1,43	E11	Assistência após a venda	C	0,80
E17	Assistência após a venda	C	1,39	E06	Imagem do produto e marca	A	0,79
E19	Assistência após a venda	C	1,32	E12	Imagem do produto e marca	A	0,79
E21	Variedade de modelos	D	1,25	E04	Imagem do produto e marca	A	0,69
E02	Imagem do produto e marca	A	1,19	E14	Assistência antes da venda	F	0,62
E08	Projeto do produto	E	1,16	E16	Projeto do produto	E	0,54
E03	Assistência após a venda	C	1,14	E07	Imagem do produto e marca	A	0,47
E13	Projeto do produto	E	1,11	E09	Assistência antes da venda	F	0,38
E01	Variedade de modelos	D	1,07	E20	Projeto do produto	E	0,30
				E18	Assistência após a venda	C	0,25

Portanto, a questão da verificação se as empresas mais competitivas apresentam estratégias de negócio semelhantes se converte em verificar se as listas  $C_1$  e  $C_2$  podem ser consideradas amostras provenientes de uma mesma população (hipótese nula  $H_0$ ).

Os testes serão feitos por meio da verificação se os valores de  $f_j$  e  $g_j$  podem ser considerados provenientes de uma mesma população, onde  $f_j$  e  $g_j$  são as distribuições das freqüências com que as estratégias  $j = 1, 2, \dots, m$  aparecem no

Grupo I e no Grupo II de empresas, respectivamente. Para o caso da Tabela 1,  $f_j$  e  $g_j$  assumem os valores expressos na Tabela 2.

CC	$j$	$f_j$	$g_j$
A	1	2	4
B	2	1	0
C	3	3	2
D	4	2	1
E	5	2	2
F	6	0	2

Tabela 2. Freqüências das estratégias (CC) para os grupos de empresa

Contador e Senne desenvolveram uma estatística para verificar se os dois conjuntos de estratégias  $C_1$  e  $C_2$  podem ser considerados amostras provenientes de uma mesma população, cuja distribuição de probabilidades se aproxima da normal.

Sejam  $f_j$  e  $g_j$  as freqüências com que cada estratégia  $j$ ,  $j = 1, 2, \dots, m$  aparece nas listas  $C_1$  e  $C_2$ , respectivamente. Sejam também,  $p_j = f_j/n_1$ , valores da distribuição de probabilidades  $P$  e  $q_j = g_j/n_2$ , valores da distribuição de probabilidades  $Q$ . Considere as distribuições de probabilidades  $R$  e  $S$  cujos valores são dados respectivamente por  $r_j = \max(p_j, q_j)$  e  $s_j = \min(p_j, q_j)$ , para  $j = 1, 2, \dots, m$ . O teste é construído com base na variável  $V = \{v_j = (r_j - s_j), j = 1, 2, \dots, m\}$ , cujos valores são obtidos pelo rebatimento de cada uma das variáveis  $(p_j - q_j) < 0$ ,  $j = 1, 2, \dots, m$ , para seu valor oposto  $(q_j - p_j)$ .

Se as listas  $C_1$  e  $C_2$  podem ser consideradas amostras provenientes de uma mesma população, tem-se  $P = Q$  e  $H_0$  será verdadeira. Nessa condição, para valores de  $n_1$  (tamanho da amostra das empresas mais competitivas) e  $n_2$  (tamanho da amostra das empresas menos competitivas) suficientemente grandes. Segundo Costa Neto (1977, p. 141), basta que sejam maiores que 10.

Assim, as variáveis  $p_j$  e  $q_j$  são valores amostrais que provêm de uma mesma distribuição de probabilidades, a qual pode ser considerada próxima da normal, cuja média é dada por  $a_j = (f_j + g_j)/(n_1 + n_2)$  e variância dada por

$b_j = a_j(1 - a_j)/(n_1 + n_2)^{1/2}$ , o que vale também para as variáveis  $r_j$  e  $s_j$ , uma vez que os conjuntos de valores  $\{p_j, q_j, j = 1, 2, \dots, m\}$  e  $\{r_j, s_j, j = 1, 2, \dots, m\}$  são idênticos. Observe que  $p_j$  e  $q_j$  são obtidas da divisão de  $f_j$  e  $g_j$ , que possuem distribuição binomial de probabilidade, por  $(n_1 + n_2)$ . Uma distribuição binomial,  $X$ , com parâmetro  $\delta$  possui média  $\mu(X) = \delta$  e variância  $\sigma^2(X) = n\delta(1 - \delta)$ , e a variável  $Y = X/n$  possui média  $\mu(Y) = \delta/n$  e variância  $\sigma^2(Y) = \delta(1 - \delta)/(n)^{1/2}$ .

Portanto, ainda sob a hipótese de  $H_0$  verdadeira, as variáveis  $(r_j - s_j)$  terão distribuição com média zero e variância igual a  $(2b_j)$ , para todo  $j = 1, 2, \dots, m$ . Então,

a variável  $W = \sum_{j=1}^m (r_j - s_j)$  terá distribuição com média  $\mu(W) = 0$  e variância  $\sigma^2(W) = 2(\sum_{j=1}^m b_j)$  e, finalmente, a variável  $Z_{cal} = W/[2\sum_{j=1}^m b_j]^{1/2}$  terá distribuição com média  $\mu(Z_{cal}) = 0$  e variância  $\sigma^2(Z_{cal}) = 1$ .

Verifica-se que  $V$  é definida apenas para valores positivos de  $v$ , e sendo  $H_0$  verdadeira, essa variável possui função densidade com o perfil da distribuição normal, mas acomodando sob ela uma área duas vezes maior. Portanto,  $Z_{cal}$  é tal que  $\Pr[Z_{cal} \geq z] = 2\Pr[N(\mu = 0, \sigma = 1) \geq z]$ . Assim, se  $Z_{cal} > Z_{\alpha/2}$ , onde  $Z_{\alpha/2}$  é o valor da variável normal reduzida que deixa uma área  $\alpha/2$  à sua direita, a hipótese  $H_0$  será rejeitada com certeza de  $(1 - \alpha)\%$ .

Tabela 3. Aplicação do teste às listas de estratégias  $C_1$  e  $C_2$

Estratégia	$j$	$f_j$	$g_j$	$p_j$	$q_j$	$(r_j - s_j)$	$Var(r_j - s_j)$
A	1	2	4	0,200	0,364	0,164	0,089
B	2	1	0	0,100	0,000	0,100	0,020
C	3	3	2	0,300	0,182	0,118	0,079
D	4	2	1	0,200	0,091	0,109	0,053
E	5	2	2	0,100	0,182	0,018	0,067
F	6	0	2	0,000	0,182	0,182	0,038
Total		10	11	1,000	1,000	0,691	0,346

A Tabela 3 exibe a aplicação do teste baseado na estatística da distribuição normal às listas de estratégias  $C_1$  e  $C_2$  representadas na Tabela 2.



Na última linha da coluna  $(r_j - s_j)$  obtém-se a variável  $W = 0,691$  e na última linha da coluna seguinte obtém-se  $\sigma^2(W) = 0,346$ . Com isso, obtém-se  $Z_{cal} = 1,17$ , o que fornece  $p = 2 \cdot \Pr[Z \geq 1,17] = 0,760$ . Assim, conclui-se que não se pode rejeitar a hipótese  $H_0$  e deve-se aceitar que ambos os grupos de empresas adotam estratégias de negócio semelhantes, decisão também coincidente com aquelas fornecidas pelos testes anteriormente discutidos.