

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SUELI DE SALES ALMEIDA**

**ESTUDO EXPLORATÓRIO DA COMPETITIVIDADE POR MEIO DE CAMPOS E  
ARMAS DA COMPETIÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE JOIAS  
FOLHEADAS DE LIMEIRA (SP)**

**CAMPO LIMPO PAULISTA - SP**

**2014**

**SUELI DE SALES ALMEIDA**

**ESTUDO EXPLORATÓRIO DA COMPETITIVIDADE POR MEIO DE CAMPOS E  
ARMAS DA COMPETIÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE JOIAS  
FOLHEADAS DE LIMEIRA (SP)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista - Faccamp, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Linha de pesquisa:** Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas.

**Orientador:** Prof. Dr. Hamilton Pozo

**CAMPO LIMPO PAULISTA - SP**

**2014**

Almeida, Sueli de Sales.

Estudo exploratório da competitividade por meio de campos e armas da competição nas micro e pequenas empresas de joias folheadas de Limeira (SP) / Sueli de Sales Almeida – 2014. 226 f.

Orientador: Hamilton Pozo

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – Faccamp.

1. Arranjo Produtivo Local. 2. Estratégia Competitiva. 3. Micro e Pequena Empresa. 4. Campos e Armas da Competição.

I. Pozo, Hamilton. II. Dissertação (mestrado) – Faccamp. III. Estudo exploratório da competitividade por meio de campos e armas da competição nas micro e pequenas empresas de joias folheadas de Limeira (SP)

**SUELI DE SALES ALMEIDA**

**ESTUDO EXPLORATÓRIO DA COMPETITIVIDADE POR MEIO DE CAMPOS E  
ARMAS DA COMPETIÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE JOIAS  
FOLHEADAS DE LIMEIRA (SP)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista - Faccamp, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Linha de pesquisa:** Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas.

**Orientador:** Prof. Dr. Hamilton Pozo

**Data da aprovação:** 14/02/2014

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Hamilton Pozo (orientador)  
(Faccamp)

---

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa  
(FACCAMP)

---

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima  
(UNINOVE- PPGA)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primordialmente a Deus que, na sua infinita misericórdia, proporcionou-me mais essa oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Agradeço aos meus colegas de turma o companheirismo, especialmente ao meu amigo Pedro Aguirre, a ajuda sempre presente nos momentos mais difíceis do curso.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Hamilton Pozo, agradeço tudo o que me ensinou principalmente a confiança em mim depositada.

Aos Prof. Dr. José Luiz Contador, Prof. Dr. Takeshy Tachizawa e Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima agradeço as inúmeras contribuições e a honra de integrarem a banca examinadora desta dissertação de mestrado.

Da mesma forma, não posso deixar de agradecer ao estimado e admirável Prof. Dr. Manuel Meireles as orientações de estatísticas e as considerações inteligentes realizadas durante o trabalho desta dissertação.

Um abraço especial a todos os professores do Mestrado Profissional em Administração da Faccamp pelos ensinamentos que contribuíram para a construção deste trabalho.

Agradeço também a todos os membros da diretoria da ALJ (Associação Limeirense de Joias), representada pelo seu presidente Rodolfo Dib Mereb Jr e às empresas que visitei e que participaram desta pesquisa, a confiança, compreensão e incentivo que me foram dados.

Não poderia jamais me esquecer do meu marido Esder Almeida, meus filhos Daniel e Matheus, a quem agradeço às orações, a paciência, a tolerância, a compreensão e a ajuda que me deram ao longo de todo este tempo em que fui menos mãe e esposa em função desta dissertação.

Aos meus amigos, que compreenderam meus momentos de ausência durante os três anos de dedicação a esta pesquisa, principalmente àqueles do trabalho da UNISO e da BGL, representados aqui pelo diretor – Warley Grotta Jr.

Enfim, obrigada a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

“Aquele que serve ao Senhor é como a árvore plantada junto a corrente de águas, que, no devido tempo, dá o seu fruto, e cuja folhagem não murcha; e tudo quanto faz, será bem sucedido.”

Sl.1.3

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar, pelo método de Campos e Armas da Competição (CAC), através de indicadores como foco, difusão, *enforcement* e grau de configuração das armas, quais estratégias competitivas estão sendo adotadas pelos dirigentes das micro e pequenas empresas, pertencentes ao Arranjo Produtivo Local de bijuterias de Limeira (SP). Dessa forma averigua, até que ponto, o desempenho de uma organização está relacionado a uma determinada configuração e excelência das armas da competição. A cidade de Limeira responde atualmente por 60% de toda a produção nacional de joias folheadas e engloba toda cadeia produtiva no setor. Para alcançar o objetivo proposto, foi feita pesquisa de campo, com uma amostra de trinta MPE do setor, cujos dados foram coletados em 2013 e, para análise dos dados fez-se uso de método qualitativo – quantitativo, adotando instrumentos analíticos como o modelo proposto por Contador (2008), Campos e Armas da Competição (CAC), método que melhor representa as estratégias das empresas estudadas, pois é focado para fins gerenciais. O método possibilitou determinar as variáveis de foco, difusão, intensidade das armas da competição e *enforcement* de cada empresa respondente. Assim foi possível apurar através de testes estatísticos de hipóteses, o desempenho das empresas nos grupos de atuação (expresso pela proxy Delta Funcionários e as Certificações de Qualidade). A análise dos resultados mostrou que as empresas dos grupos representados por G1, G2 e G3 apresentam uma forte associação positiva entre *enforcement* e desempenho. Porém, as empresas do grupo de galvanoplastia (G1) têm desempenho melhor e ocupam o primeiro posto em *enforcement*, principalmente na configuração das armas, e que, efetivamente, as empresas sem certificação possuem melhores armas da competição, mas tais armas são inadequadas, pois não estão alinhadas ao campo principal da competição. Outro fato interessante a se comentar é que se esperava um maior relacionamento e maior utilização das armas da cooperação entre as empresas pesquisadas do APL, porém constatou-se uma intensa competição entre as empresas, e que estas utilizam muito pouco as armas da cooperação. Por tudo isso, conclui-se que as empresas devem buscar alcançar vantagem competitiva para sobreviver nos dias atuais, obtendo menores custos, mas, ao mesmo tempo, tem que, através da inovação, tornar seus produtos e serviços mais valorizados pelo mercado.

**Palavras-chave:** Arranjo Produtivo Local; Estratégia Competitiva; Micro e Pequena empresa, Modelo Campos e Armas da Competição.

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to investigate, by the method of Fields and Weapons Competition (CAC) through indicators such as focus, dissemination, enforcement and grade configuration of weapons, including competitive strategies are being adopted by managers of micro and small enterprises belonging to the cluster of jewelry Limeira (SP). Thus, it ascertains the extent to which the performance of an organization is related to a particular setting and excellence of arms of the competition. The city of Limeira currently accounts for 60% of all domestic production of veneered jewelry and encompasses the entire productive chain in the industry. To achieve the proposed goal, field research was done with a sample of thirty MSE sector, data were collected in 2013 and, for data analysis, made use of qualitative methods - quantitative, analytical instruments such as adopting the proposed model by Contador (2008), Fields and Weapons Competition (CAC) method which best represents the strategies of the companies studied, it is focused for management purposes. The method allowed us to determine the variables of focus, diffusion, intensity of competition and enforcement of the arms of each respondent company. Thus, it was found through statistical hypothesis testing, the performance of companies in the group activity (expressed by proxy Delta Staff and Quality Certifications). The results showed that the companies of the groups represented by G1, G2 and G3 show a strong positive association between enforcement and performance. However, the group companies electroplating (G1) has better performance and occupy the first position in enforcement, especially in the setting of weapons, and that, effectively, companies without certification have better weapons of the competition, but such weapons are inadequate because they are not aligned with the main field of competition. Another interesting fact to comment on is that we expected a greater relationship and increased use of weapons of cooperation between the companies surveyed cluster, but contacted an intense competition between companies, and that these weapons use very little cooperation. For all this, it is concluded that companies should seek to achieve competitive advantage to survive today, having lower costs, but at the same time is that through innovation, making its products and services most valued by the market.

**Keywords:** Clusters; Competitive Strategy; Model Fields and Weapons Competition; Micro and Small business.



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACIL	Associação Comercial de Limeira (SP)
ALJ	Associação Limeirense de Joias
ALJOIAS	Feira Internacional de Joias Folheadas, Brutos, Máquinas e Insumos e Serviços
APL	Arranjo (s) Produtivo (s) Local (is)
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
BSC	Balanced ScoreCard
CAC	Campos e Armas da Competição
CETESB	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CIESP	Confederação Nacional das Indústrias do Estado de São Paulo
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EPP	Empresa (s) de Pequeno Porte
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGM	Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias
ISS	Imposto sobre Serviços
Matriz BCG	Boston Consulting Group (Matriz de participação de mercado)
Matriz SWOT/PFOA	Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
MDIC	Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comercio
ME	Microempresa (s)
MGE	Média (s) e Grande (s) Empresa (s)
MPE	Mícro e Pequena (s) Empresa (s)
PCDT	Programa de Competitividade e Difusão Tecnológica
RHAE	Recursos Humanos para o desenvolvimento tecnológico do Ministério da Ciência e Tecnologia
RBV	Resource Based View
ROI	Taxa de retorno sobre o Investimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte
SINDIJOIAS	Sindicato de Joias Folheadas, Bijuterias e Acessórios de Moda

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estabelecimento de MPE no Brasil.....	24
Tabela 2 – Estabelecimento de MPE no estado de São Paulo.....	25
Tabela 3 – Classificação de MPE de acordo com número de empregados.....	25
Tabela 4 – Classificação das empresas segundo a receita anual .....	26
Tabela 5 – Resumo de algumas características comuns das MPE .....	29
Tabela 6 – Aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais.....	31
Tabela 7 – Diversas definições de estratégias.....	35
Tabela 8 – Porte das empresas respondentes.....	89
Tabela 9 – Data de fundação das empresas respondentes.....	89
Tabela 10 – Grupo de empresas (G1) Galvonoplastia.....	91
Tabela 11 – Grupo de empresas (G2) Indústria e Comércio de joias .....	93
Tabela 12 – Grupo de empresas (G3) Comércio Atacado e varejo .....	97
Tabela 13 – Campos da Competição.....	99
Tabela 14 – Indicações das Armas da Competição (G1).....	101
Tabela 15 – Indicações das Armas da Competição (G2).....	102
Tabela 16 – Indicações das Armas da Competição (G3).....	103
Tabela 17 – Resultados do foco, difusão, <i>enforcement</i> das respondentes.....	106
Tabela 18 – Resultados das empresas respondentes mais competitivas.....	114

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A empresa como subsistema e cadeia de valor.....	40
Quadro 2 – Vantagem estratégica.....	41
Quadro 3 – Cinco forças competitivas.....	43
Quadro 4 – Campos da Competição .....	49
Quadro 5 – Macro Armas .....	51
Quadro 6 – Relação das armas da competição (armas de atendimento).....	51
Quadro 7 – Relação das armas da competição (armas de produção de P/S).....	52
Quadro 8 – Relação das armas da competição (armas de planejamento de produto).....	53
Quadro 9 – Relação das armas da competição (armas administrativas).....	55
Quadro 10 – Relação das armas da competição (armas da cooperação).....	57
Quadro 11 – Alvos das armas associados a cada campo da competição.....	58
Quadro 12 – Relacionamento das armas da cooperação, alvos e campos da competição .....	59

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Hipóteses testadas (1) .....	107
Gráfico 2 – Hipóteses testadas (2) .....	108
Gráfico 3 – Hipóteses testadas (3) .....	109
Gráfico 4 – Hipóteses testadas (4) .....	110
Gráfico 5 – Hipóteses testadas (5) .....	111
Gráfico 6 – Hipóteses testadas (6) .....	112

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de fabricação de joias folheadas por fundição .....	76
Figura 2 - Processo de fabricação de bijuterias por estamparia.....	77
Figura 3 - Tanque industrial de galvanoplastia.....	78
Figura 4 - Processo automatizado de fixação e movimentação das peças .....	79
Figura 5 - Cadeia produtiva de joias folheadas .....	80
Figura 6 - Plano diretor ambiental de Limeira.....	82
Figura 7 - Foto da 14 <sup>a</sup> . Edição da Aljoias.....	83
Figura 8 - Metas da diretoria da ALJ.....	87

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1. Problema da Pesquisa.....	19
1.2. Objetivos da Pesquisa .....	20
1.2.1. Objetivos Específicos .....	20
1.2.2. Hipóteses a serem testadas.....	21
1.3. Relevância do estudo.....	21
1.4. Organização do texto da pesquisa.....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1 Conceitos e classificações das empresas MPE .....	23
2.2 Conceitos e classificação de Arranjo Produtivo Local (APL).....	29
2.3 Conceitos e Formulação de Estratégia.....	35
2.4 Conceitos de Competitividade....	38
2.5 O Modelo de Porter.....	39
2.5.1 Cadeia de Valor.....	39
2.5.2 Estratégias genéricas.....	40
2.5.3 As cinco forças competitivas.....	42
2.5.4 Posicionamento estratégico.....	44
2.6 Modelo Campos e Armas da Competição (CAC).....	45
2.6.1 Alguns conceitos iniciais do CAC.....	45
2.6.2 Campos da competição.....	48

2.6.3 Armas da competição.....	50
2.6.4 Armas da cooperação.....	56
2.6.5 Alvos das armas.....	58
2.7 Políticas Públicas e Desenvolvimento Econômico.....	60
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>63</b>
3.1 Caracterizações do Método da Pesquisa.....	63
3.2 Estratégias de pesquisa.....	67
3.2.1 Estratégia para coleta de dados. ....	67
3.2.2 Universo populacional.....	67
3.2.3 Universo amostral.....	68
3.2.4 Aplicação do teste piloto.....	68
3.2.5 Validação do questionário.....	69
3.2.6 Pesquisa de campo.....	69
3.3 Tratamento e análise dos dados.....	70
<b>4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
4.1 Panorama do APL de joias folheadas de Limeira (SP).....	71
4.1.1 A origem do polo de joias folheadas ....	71
4.1.2 Perfil do setor de joias folheadas.....	72
4.1.3 Processo industrial de joias folheadas.....	75
4.1.4 Cadeia produtiva.....	80
4.1.5 Governança e Infraestrutura de apoio.....	81

4.1.6 O projeto APL de Limeira.....	83
4.2 Tratamento e análises das respostas sobre o APL.....	84
4.3 Tratamento e análises das respostas dos respondentes da amostra.....	88
4.3.1 Características das empresas respondentes e classificação dos grupos .....	91
4.3.2 Identificação das armas da competição relevantes.....	100
4.3.3 Análises dos conjuntos das variáveis de foco, difusão, <i>enforcement</i> .....	104
4.3.4 Hipóteses testadas.....	107
4.3.5 Análises e Resultados das empresas mais competitivas.....	114
<b>5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>132</b>

## 1 INTRODUÇÃO

---

Num ambiente altamente competitivo em que as empresas estão inseridas é imperativo que elas tenham uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado para atingir os seus objetivos, bem como estejam dispostas a crescer e a manter vantagem competitiva conquistada para o enfrentamento da acirrada concorrência global de produtos importados. Ao mesmo tempo, formular e implementar estratégias que possibilitem superar esses desafios apontados não é uma tarefa fácil para as empresas, principalmente, para as de pequeno porte que, normalmente, não dispõem de recursos necessários para realizá-las.

Por outro lado, em um momento de transformações sociais e econômicas, sem precedentes, estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam as organizações, pois ajuda a lidar com a turbulência (incertezas e volatilidade) enfrentada pelas empresas; Por tudo isso, é de grande relevância para sucesso empresarial, a determinação das estratégias como fator de competitividade (ANSOFF, 1993).

Segundo Zaccarelli (2000, p.91), o sucesso de uma empresa nas suas estratégias depende da formulação de caminhos para a busca de vantagens competitivas. Para isso existem ferramentas adequadas, pois é possível conhecer, avaliar, monitorar e desenvolver os determinantes da qualidade de um negócio, ações fundamentais para a formulação de estratégias. Tais ferramentas foram criadas por Porter (1998) com a denominação de Análise Estrutural da Indústria e de alguma forma, podem aumentar a competitividade da empresa junto aos clientes e diferenciá-la para melhorar o seu posicionamento no mercado.

Ainda citando Porter (1989), duas são as fontes de vantagem competitiva: custos e inovação. A empresa pode ter acesso ao baixo custo, às fontes de matérias prima de baixo custo, à logística mais eficiente, enfim, ao custo reduzido que pode colocá-la adiante de seus competidores. Entretanto, a vantagem de custo é facilmente copiável ou facilmente contornável, pois a tecnologia permite nivelar condições de acesso ao baixo custo e, tanto quanto ela, a gestão eficaz e um bom ambiente competitivo podem suplantar os benefícios da



vantagem de custo. Dessa forma, buscar vantagem de custo é básico para sobreviver nos dias atuais, tanto quanto fazer aumentar a percepção de valor por parte do cliente, ou seja, as empresas têm que estar continuamente se tornando mais eficazes, obtendo menores custos, ao mesmo tempo em que, através da inovação, tornam seus produtos mais valorizados pelo mercado.

Para tratar de estratégia e competitividade – temas centrais desta pesquisa, não se pode deixar de mencionar Porter (1989), um dos autores que tanto têm contribuído e dado luzes ao entendimento de estratégias, competitividade e *clusters*, assuntos fortemente relacionados nesta pesquisa. Porém, para verificar o posicionamento e a relação entre o uso adequado de armas da competição e o desempenho da empresa, recorreu-se a Contador (2008), que permite avaliar as estratégias competitivas e seu respectivo grau de competitividade através da perspectiva dos campos e armas da competição (CAC).

O modelo CAC, concebido em 1991, aprimorado pelos métodos estatísticos e validado pela aplicação em diversas empresas brasileiras no período de 1999 a 2007, resultou em uma abordagem original da Teoria da Competitividade. O modelo é útil para entender, analisar e explicar como as empresas competem entre si; diagnosticar as deficiências competitivas; propor medidas para aumentar a competitividade; e formular estratégias competitivas alinhadas entre si.

O contexto desta pesquisa está situado na cidade de Limeira (SP) que se tornou, a partir de 1990, referência como polo industrial de joias e semijoias, considerado o maior produtor de bijuterias e folheados da América Latina e reconhecido no mundo inteiro como um dos maiores arranjos produtivos locais (*cluster*) do setor. Para Suzigan et. al. (2002), este polo industrial é caracterizado pela existência, há mais de 20 anos, de uma forte concentração geográfica e setorial de micro e pequenas empresas.

A abordagem ora adotada por essa pesquisa foi estruturada com base em teorias relevantes para este tipo de estudo, de caráter qualitativo-quantitativo, através do modelo Campos e Armas da Competição (Contador, 2008). As empresas foram divididas em três grupos (G1: Prestação de Serviços em Galvanoplastia; G2: Indústria e Comércio de Joias Brutas e Folheadas; G3: Comércio Atacadista e Varejista) de acordo com a variação real expressa pela proxy delta funcionários no período de 2008 a 2013 e com certificações de qualidade. A competitividade da empresa foi aferida por este indicador de desempenho.

Basicamente, a pesquisa partiu de uma hipótese central, a de que haveria uma correlação entre *enforcement* e desempenho competitivo. Tal hipótese foi testada via correlação “*r*” de Pearson. Outros testes foram realizados para determinar, através do “*t*” de *Student*, se as médias de foco, difusão e *enforcement* em armas das empresas dos três grupos diferiam significativamente.

O *enforcement* leva em conta o foco e a difusão para, por meio de um único valor, mostrar o grau de concentração de esforços que a empresa dá às armas recomendadas ao campo da competição no qual ela busca obter ou conservar vantagem competitiva. Relaciona os conceitos foco e difusão, como diretamente proporcional ao primeiro e inversamente ao segundo. Sendo, dessa forma, um indicador da adaptação das armas da competição ao campo da competição em que a empresa busca sua vantagem competitiva. É um indicador derivado do foco e da difusão em armas. A difusão, deste modo, é o oposto de foco. O *enforcement* traduz-se por um número índice, entre zero e 100, calculado da seguinte forma:

$$E = 100 - [ 100 / ( ( \text{foco} / \text{difusão} ) + 1 ) ]$$

A coleta de dados foi viabilizada através de pesquisa de campo com entrevistas e questionário estruturado, com o objetivo de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Por meio de um questionário, foi inquirido quais os campos da competição em que buscavam suas vantagens competitivas e qual o grau de excelência das armas da competição que usavam. Com base nas respostas, para cada uma das empresas foi calculado o seu *enforcement* nas armas da competição.

Frente ao exposto, este foi um estudo das estratégias de MPE, do espaço geográfico da produção, dos vínculos produtivos, da industrialização e comercialização do setor, das condições e excelência em armas da competição que proporcionam vantagens competitivas.

## 1.1 Definição do Problema de pesquisa

O problema de uma pesquisa surge a partir de questões, dificuldades e práticas correntes que merecem estudos adicionais, estabelecendo uma questão prática ou preocupação que precisam ser tratadas (CRESWELL, 2007).

Porter (1989) apresentou uma sólida base técnica para a comparação dos setores industriais e da concorrência organizacional, estabelecendo uma metodologia para esta análise, a qual serve de base para alguns estudiosos até hoje. Estes destacam também a importância da identificação dos pontos fortes e fracos das empresas para a elaboração de um planejamento estratégico. Independente dos pontos fracos e fortes que uma empresa possa ter com relação a seus concorrentes, o baixo custo e a diferenciação são dois tipos básicos de vantagem competitiva pelos quais a organização pode optar. Quando combinados com o escopo de atividades, levam a três estratégias genéricas: a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque. Porém, apenas identificar as estratégias genéricas para entender como as empresas se posicionam e competem no mercado, principalmente num APL, não é suficiente para um estudo mais apurado de estratégias.

Na visão de Porter (1986), "Estratégia são ações ofensivas ou defensivas (estratégia competitiva) para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. A estratégia depende do posicionamento que a empresa pretende para se alinhar com a estrutura do setor. A estratégia deve alinhar as forças da empresa de acordo com as oportunidades verificadas e/ou detectadas no setor, orientando a empresa para explorar as oportunidades".

Entretanto, obter dados como retorno sobre os investimentos (ROI) das empresas privadas brasileiras (principalmente MPE), para explicar a vantagem competitiva, tem sido uma das grandes dificuldades de pesquisas acadêmicas.

Diante desta inquietude e das limitações e necessidades gerenciais das empresas, a pesquisadora viu-se no desafio de estudar a dinâmica de funcionamento dessas MPE e das estratégias por elas utilizadas e considerou o modelo CAC o mais apropriado, devido ser constituído para fins gerenciais.

O estudo de Contador (2008), com o modelo Campos e Armas da Competição (CAC) permite avaliar as estratégias competitivas e o seu grau de competitividade através do posicionamento e da relação entre o uso adequado de armas da competição e da cooperação e o desempenho da empresa.

Neste contexto, o problema de pesquisa consiste nesta questão: “*Quais são as armas adotadas pelas micro e pequenas empresas do APL de bijuterias de Limeira (SP), quando alinhadas ao campo da competição, têm proporcionado o sucesso da empresa*”?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo geral é uma “tradução” do problema:

*Investigar quais são as armas adotadas e se existe alguma relação entre o *enforcement* nas armas ao campo da competição e o desempenho da empresa, restrita as micro e pequenas empresas de bijuterias finas de Limeira (SP) no período de 2008 a 2013.*

### **1.2.1 Objetivos Específicos:**

Os objetivos específicos são um desdobramento lógico e natural do objetivo geral. Serão vistas adiante as hipóteses que foram associadas a tais objetivos.

1. analisar o entendimento de estratégias das micro e pequenas empresas que formam o APL de bijuterias de Limeira, e classificar os grupos G1, G2 e G3;
2. verificar ao término da pesquisa a evidência de existência de um APL (Zaccarelli, 2000);
3. investigar quais são os campos e as armas da competição e da cooperação (CAC);
4. investigar se há diferença significativa entre o *enforcement* em armas, entre foco em armas e entre difusão em armas, em relação ao desempenho expresso pelo Delta Funcionários e Certificações de qualidade (Hipóteses 1, 2, 3, 4, 5 e 6).

### 1.2.2 Hipóteses a serem testadas:

Hipótese 1: Há uma associação positiva, ao nível de significância de 0.05, entre *Enforcement* e Desempenho das empresas (expresso pela proxy Delta Funcionários).

Hipótese 2: Há uma associação positiva, ao nível de significância de 0.05, entre Foco e Desempenho das empresas (expresso pela proxy Delta Funcionários).

Hipótese 3: Há uma associação negativa, ao nível de significância de 0.05, entre Difusão e Desempenho das empresas (expresso pela proxy Delta Funcionários).

Hipótese 4: Empresas com Certificação possuem um *Enforcement* significativamente maior do que as empresas que não possuem certificação.

Hipótese 5: Empresas com Certificação possuem um Desempenho significativamente maior do que as empresas que não possuem certificação.

Hipótese 6: Empresas com Certificação possuem um grau de excelência em Armas significativamente maior do que as empresas que não possuem certificação.

### 1.3 Relevância do Estudo

Como pode ser observado, este estudo envolve aspectos relevantes de características econômicas e sociais da cidade de Limeira e pode gerar três tipos de contribuições:

- a) inicialmente irá colaborar com a comunidade científica, uma vez que permite aprofundar a discussão sobre o tema, sem, no entanto, esgotar o assunto;
- b) em termos práticos, amplia a base empírica dos estudos relacionados com estratégia competitiva. Este estudo poderá ainda servir para uma aplicação futura de planejamento estratégico nestas empresas e com isso melhorar a sua competitividade.
- c) a relevância desta pesquisa intensifica-se quando se acredita que a mesma poderá ainda ser oferecida às organizações não governamentais (associações e serviços de apoio às MPE) que lidam com a problemática da competitividade deste segmento de empresas, contribuindo, portanto, além do campo prático e teórico, indiretamente com as políticas econômicas aplicadas ao setor.

## 1.4 Organização do Texto da Pesquisa

Esta pesquisa está dividida em seções conforme discriminado a seguir:

**Na seção 1 (Introdução)** foi apresentada uma descrição da pesquisa através da definição do problema, objetivos gerais e específicos e as questões a responder.

**A seção 2 (Fundamentação Teórica)** apresenta uma Revisão da Literatura para o suporte teórico para o desenvolvimento desta pesquisa. Discorre-se sobre Micro e Pequenas Empresas, Arranjos Produtivos Locais, Estratégias Competitivas e Desenvolvimento Econômico. E em seguida, no Referencial Teórico faz-se uma contextualização sobre Estratégias e Competitividade.

**Na seção 3 (Método)** é apresentado o procedimento metodológico adotado para a pesquisa, ou seja, o método de validação utilizado, definindo-se o universo, a amostra, a forma de coleta e tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

**A seção 4 (Análise dos Dados)** é efetuada a análise dos dados obtidos pelas informações captadas com os gestores do APL estudado. É efetuada, também, uma discussão em relação aos dados obtidos e elaboradas as considerações em relação aos resultados encontrados.

Por fim, na **seção 5 (Conclusões)**, apresentam-se as conclusões desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

Nesta seção apresenta-se uma revisão da literatura para o suporte técnico ao desenvolvimento desta pesquisa. Discorre-se sobre MPE, Arranjos Produtivos Locais, Estratégias Competitivas e Desenvolvimento Econômico. Em seguida, é feita uma contextualização sobre Estratégias e Competitividade.

### 2.1 Conceitos e Classificações de Micro e Pequena Empresa (MPE)

No contexto de desenvolvimento social e econômico de uma nação, as primeiras referências sobre o aparecimento dos pequenos negócios demonstram que com o fim do feudalismo, a Europa viveu uma fase de transformação econômica direcionada para o capitalismo, o que provocou aumento dos negócios e atividades mercantis, desencadeando o surgimento de pequenas firmas na forma de manufatura nas quais a maioria das funções gerenciais, desde a procura e obtenções dos insumos produtivos até a comercialização de produtos finais, eram geralmente concentradas na pessoa do proprietário (AMATO NETO, 2000, p. 23).

Entretanto, um novo modelo de desenvolvimento econômico foi adotado mundialmente. Trazido, em grande parte desde a Revolução Industrial no século XVIII até o século XX, sua estratégia de desenvolvimento ignorava o potencial das pequenas empresas; as grandes organizações eram vistas como bases estruturais do crescimento e progresso econômico, enquanto que as pequenas indústrias possuíam uma função transitória, eram necessárias em países que se encontravam nas primeiras fases de industrialização. Segundo Motta (2000, p. 5) “este modelo foi adotado devido à expectativa de progresso, produtividade, estabilidade de emprego e conquista de tecnologia”.

Logo no início dos anos 80, com a redução do ritmo de crescimento da economia, as mudanças de ordem organizacional global começaram a aparecer nas grandes empresas, base de sustentação do desenvolvimento econômico do mundo globalizado. Estas começaram a enfrentar dificuldades e passaram a demitir número significativo de empregados. O fato é

que essas alterações organizacionais contribuíram para a valorização e destaque, em todos os países, das MPE, uma vez que foram consideradas uma alternativa de empregabilidade para a mão-de-obra excedente. De maneira simultânea, houve o avanço da tecnologia de informação, que diminuiu a diferença tecnológica entre as pequenas e grandes empresas, e a popularização de métodos gerenciais básicos fez com que as microempresas e as empresas de pequeno porte assumissem papel de destaque nas economias, passando a ser grande fonte geradora de riqueza e dando início a ações concretas de incentivo à abertura e manutenção das MPE.

Apesar das evidentes transformações ocorridas na economia mundial, com consequentes condições favoráveis à instalação das MPE, estas enfrentam uma trajetória mais turbulenta que as grandes corporações.

As pequenas empresas colaboram para o bem-estar econômico da nação ao produzir uma parte substancial do total de bens e serviços, tornando significativa sua contribuição econômica, por isso, considera-se conveniente que o assunto sobre a situação das MPE no Brasil, bem como as características gerais desses pequenos negócios, como taxas de natalidade e razões de mortalidade e fechamento, sejam tratadas nesse capítulo.

Segundo SEBRAE (2012), no Brasil, existem 6,3 milhões de empresas. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado, enquanto que sua participação no PIB (Produto Interno Bruto) é de 20%, conforme, mostra na Tabela 1.

**Tabela 1: Estabelecimentos de MPE no Brasil**

Variável	Participação (%)	Fonte / Ano
Número de estabelecimentos	99%	Sebrae-NA/ Dieese (2012)
Empregos formais	52%	Sebrae-NA/ Dieese (2012)
Faturamento	28%	Sebrae-NA (2000)
Produto Interno Bruto (PIB)	20%	Sebrae-NA (1991)
Valor das exportações	0,9%	Sebrae-NA / Funcex (2012)

Fonte: <http://www.sebraesp.com.br> acessado em 20/01/14

O Estado de São Paulo possui 1,3 milhão de MPE e os pequenos negócios (formais e informais) correspondem em 98% das MPE, conforme mostra na Tabela 2.



**Tabela 2: Estabelecimentos de MPE no Estado de São Paulo**

Variável	Participação (%)	Fonte / Ano
Número de estabelecimentos	98%	Sebrae-SP (2013)
Total de pessoas ocupadas	67%	Sebrae-SP (2000)
Valor das exportações	1,4%	Sebrae-NA / Funcex (2012)

Fonte: <http://www.sebraesp.com.br> acessado em 20/01/14

As empresas micro e de pequeno porte podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual. O critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) classifica-as segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa, conforme mostra a Tabela 3.

**Tabela 3:**  
**Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com o número de empregados**

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: <http://www.sebraesp.com.br> acessado em 20/01/14

As políticas públicas de apoio às MPE são um dos grandes fatores que explicam a expansão da participação das pequenas empresas no cenário econômico nacional. Podem ser atribuídos a esse crescimento outros fatores como a terceirização e a competitividade (em decorrência de maior flexibilidade), que separados ou em conjunto, proporcionaram às micro

e pequenas empresas significativa participação no processo de desenvolvimento econômico e social de um país, sendo responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda.

Outro critério estabelecido pelo Governo Federal para classificar as MPE é com relação ao faturamento anual reduzido cujo pagamento de impostos pode ser realizado de forma simplificada. No Brasil, as microempresas e as empresas de pequeno porte podem optar pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. A Lei Complementar nº 123/2006, instituiu, a partir de 01.07.2007, novo tratamento tributário simplificado, também conhecido como Simples Nacional ou SuperSimples. O SIMPLES consiste, basicamente, em permitir que as empresas optantes recolham os tributos e contribuições devidos, calculados sobre a receita bruta, mediante a aplicação de alíquota única, em um único documento de arrecadação, chamado DARF-SIMPLES. O sistema de pagamento unificado pode abranger os tributos estaduais e municipais mediante convênio com a Receita Federal para a qual são delegadas as atribuições de fiscalização e administração dos tributos administrados pelos entes estaduais ou municipais (ICMS ou ISS). O Governo Federal criou primeiro o Simples e depois o SuperSimples, que prevê a unificação e diminuição de impostos.

Com esta medida, segundo o SEBRAE (2012), a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, do Supersimples, reduz em média 40% da carga tributária dos pequenos negócios.

A Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas promete desburocratizar parte do processo. O Estado brasileiro, que tem incentivado este tipo de empresa, começa a mudar algumas coisas para facilitar a vida dos empreendedores, seja ajudando-os a participar de licitações públicas, seja ampliando e facilitando suas linhas de créditos.

Em 2011, através da Lei Complementar 139/2011, o Governo Federal elevou os limites de receita bruta, para fins de opção pelo Simples Nacional. Os novos limites, válidos a partir de 2012, seguem abaixo conforme mostra a Tabela 4:

**Tabela 4: Classificação das empresas segundo a receita bruta anual**

<b>Porte</b>	<b>Faturamento Bruto Anual</b>
Micro Empresa	Até R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte	Acima de R\$360 mil até R\$3,6 milhões

Fonte: Lei Complementar 123 de 14/12/2006, atualizada pela Lei Complementar 139 de 10/11/11.  
<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>

Ainda de acordo com pesquisa nacional realizada pelo SEBRAE (2011), órgão de apoio às MPE brasileiras, foi identificado que as principais causas que levam ao fechamento das empresas são: - comportamento empreendedor pouco desenvolvido; - falta de planejamento prévio; - gestão deficiente do negócio; - insuficiência de políticas de apoio; - flutuações na conjuntura econômica e; - problemas pessoais dos proprietários. Nesta mesma pesquisa ficou evidenciado que a taxa de mortalidade (fechamento) das microempresas e empresas de pequeno porte, paulistas, é de 27% no primeiro ano de atividade, chegando a 58% no 5º ano no mercado, portanto, os resultados indicam que a taxa de mortalidade de empresas ainda é relativamente elevada e que algumas causas podem e devem ser sanadas com algumas medidas por parte das empresas e das instituições que as apoiam.

As dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas para sobreviver não são poucas, e conhecê-las e superá-las é um exercício constante por parte dos gestores. Todavia,

[...] é importante relevar as inúmeras dificuldades e problemas, tanto de ordem financeira como técnico-organizacional e gerencial, que as PME devem superar a fim de que possam tornar-se viáveis e competitivas, em face da tendência de globalização das economias nacionais e regionais, principalmente no caso dessas empresas atuarem de forma isolada em seus respectivos mercados. (AMATO NETO, 2000, p. 38).

Tachizawa e Faria (2004, p. 45) percebem que o grande desafio para sobrevivência das micro e pequenas empresas está no diferencial da empresa, na qualidade oferecida e no preço compatível com o mercado.

Ao longo do tempo, micro e pequenas empresas se tornaram mais competitivas, geralmente em busca de sobrevivência, ainda que apresentem vantagens modestas gerais como agilidade, flexibilidade de ação e rede de relacionamentos.

Guimarães (1982) e Solomon (1986) apud Amato Neto (2000, p. 37) enumeram cinco características econômicas apresentadas pelas pequenas empresas, quais sejam:

- a) a pequena empresa tende a desempenhar atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra.
- b) apresenta melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados.
- c) apresenta bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos.
- d) sobrevive por estar mais perto do mercado e responder mais rápido e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem.
- e) e muitas vezes sobrevivem criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

Sob o ponto de vista gerencial, foram evidenciadas doze questões-chave na administração dos pequenos negócios, a saber:

(1) equipe administrativa muito pequena; (2) gerenciamento total, isto é, gerentes desempenham papéis multifuncionais; (3) falta de recursos, falta de pessoal especializado; (4) sistemas de controle são informais; (5) o líder tem “poderes” abrangentes; (6) escassez de mão-de-obra; (7) controle limitado sobre o ambiente e poucos recursos para explorá-lo; (8) maior intimidade da equipe de trabalho – conflitos são mais facilmente resolvidos; (9) pouca influência para obtenção de capital; (10) processo tecnológico limitado; (11) pouca variedade de produtos embora possuam grande flexibilidade; (12) mercado e fatia de mercado limitados. (GIBB, 1983, apud OTTOBONI; PAMPLONA, 2001, p. 2).

Um fato interessante, para o qual chamam a atenção Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 39) é que, com frequência, os proprietários das pequenas empresas são geralmente seus gerentes, o que as levam a serem menos afetadas pelas estruturas de tomada de decisão complexas, multiescalonadas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de grandes empresas. Isso nos revela que não existe conflito entre aqueles que detêm o controle gerencial e os proprietários da empresa, exatamente por eles serem, invariavelmente, as mesmas pessoas.

Retornando ao contexto de dificuldades e adversidades, as MPE buscam um meio de sobrevivência, ao atender a enorme demanda de produtos e serviços do mercado, confirmando a tendência global à subcontratação (terceirização). Em períodos de incertezas nas atividades econômicas, elas amortecem os impactos da crise, tornando pequenos os efeitos negativos sobre as grandes organizações. Segundo Amato Neto (2000, p. 36) é “justamente devido a essa característica que se assiste a uma baixa rentabilidade e alta taxa de mortalidade nas empresas de menor porte”.

As MPE desempenham, portanto, significativo papel de auxílio direto e indireto às grandes corporações, inclusive, sobressaindo-se em algumas atividades. Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 38-39) citam duas funções que podem ser desempenhadas mais habilmente pela pequena empresa, possibilitando-lhe contribuir para o sucesso das grandes empresas. A primeira é a função de distribuição, uma vez que poucas fabricantes maiores acham desejável possuir suas próprias lojas de atacado e varejo. A segunda função é a de fornecimento, em que os microempresários atuam como fornecedores e subcontratantes para as grandes. Além de oferecer serviços diretamente a grandes organizações, as pequenas empresas também fornecem serviços a clientes das mesmas.

Tabela 5 – Resumo de algumas características comuns das MPE

PESQUISADORES	CARACTERÍSTICAS
Tofler (1990)	Flexibilidade
Chér (1990)	Criação de empregos; Flexibilidade; Atendimento personalizado.
Gonçalves; Koprowski (1995)	Diversidade de produtos e processos; Flexibilidade; Inovação.
Longenecker; Moore; Petty (1997)	Inovação tecnológica; Flexibilidade e Atendimento personalizado.
Bateman; Snell (1998)	Competitividade em custos; em qualidade; em velocidade; em inovação.
Daft (2005)	Criação de empregos na economia; Inovação; Estrutura simples.

Fonte: Adaptado de RIGONI (2010)

Dadas todas essas importantes características econômicas de propiciarem trabalho e geração de renda, as MPE constituem-se interessante foco de análise e orientação de políticas públicas através de iniciativas de apoio em termos de aprimoramento gerencial dessa categoria de empresas, como é o caso da criação das incubadoras de empresas e dos Parques Tecnológicos (AMATO NETO, 2000).

A seguir, discorre-se sobre o desenvolvimento das MPE em arranjos produtivos que podem ter um papel muito importante no processo de desenvolvimento brasileiro, permitindo que se integrem à macroeconomia com práticas de políticas regionais e industriais (BNDES, 2004).

## 2.2 Conceitos e Classificação de Arranjo Produtivo Local (APL)

Para se tornarem competitivas e se sustentarem no mercado e ainda conseguir ganhos coletivos, as MPE têm procurado formas de organização alternativas, que podem se dar por meio de alianças estratégicas, redes de empresas, *clusters*, organizações virtuais, incubadoras, arranjos produtivos locais, condomínio e consórcios (SACOMANO NETO et al., 2005, p. 234).

Cassiolato e Lastres (2003) afirmam que um APL é fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. Os APL tornaram-se uma opção para a geração de negócios e são conceituados como aglomerações de empresas com atividades complementares, localizadas em um mesmo território – especialmente de pequenas e médias empresas –, que apresentam

especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Em revisão de literatura sobre a evolução das configurações produtivas locais no Brasil, encontram-se as seguintes designações para APL: distritos industriais, clusters, sistemas produtivos localizados, complexos industriais ou de industrialização descentralizada, arranjos produtivos e inovativos locais e configurações produtivas locais (HASENCLEVER e ISSIMOS, 2006).

Embora na literatura internacional o termo mais usual seja *cluster*, nesta pesquisa adota-se o termo APL (Arranjo Produtivo Local), pois a difusão do termo APL (arranjo produtivo local) se deu principalmente pelo trabalho do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas brasileiras (SEBRAE, 2008), que define APL como aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Segundo Amato Neto (2000), desde os anos 70 estão sendo verificadas mudanças na organização industrial as quais são percebidas com a criação dos distritos industriais da Terceira Itália, dos sistemas produtivos locais na França, na Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos EUA ou as redes de empresas no Japão, na Coreia e em Taiwan. Isso tudo começou devido ao processo de reestruturação do paradigma de produção em massa, caracterizado pela predominância da grande empresa verticalizada nos moldes dos princípios *tayloristas* e *fordistas* e pela base produtiva eletromecânica. Nessas regiões, pequenas e médias empresas começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar suas estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno socioeconômico, de modo a constituir uma via de reestruturação industrial que pudesse competir em alguns setores com as grandes empresas.

Dentre os inúmeros aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais, Lemos et al (1997) elenca três aspectos: localização; atores e características, conforme se apresenta na Tabela 6.

Tabela 6: Aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais

<b>LOCALIZAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade ou concentração geográfica</li> </ul>
<b>ATORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de pequenas empresas</li> <li>• Pequenas empresas nucleadas por grande empresa</li> <li>• Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.</li> </ul>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensa divisão de trabalho entre as firmas</li> <li>• Flexibilidade de produção e de organização</li> <li>• Especialização</li> <li>• Mão de obra qualificada</li> <li>• Competição entre firma baseada e inovação</li> <li>• Estreita colaboração entre as firmas e demais agente</li> <li>• Fluxo intenso de informações</li> <li>• Identidade cultural entre os agentes</li> <li>• Relações de confiança entre os agentes</li> <li>• Complementaridades e sinergias</li> </ul>

Fonte: Lemos et al (1997)

Porter (1998) é constantemente o mais citado entre os autores e definiu *cluster*, aqui chamado de APL, como um agrupamento, que são concentrações de companhias e instituições interconectadas em um campo geográfico particular. Os arranjos produtivos englobam uma matriz de indústrias e outras entidades interligadas importantes para a competição. Eles incluem, por exemplo, fornecedores especializados de matérias primas, maquinários e serviços e proveem uma infraestrutura especializada. Frequentemente se estendem verticalmente para os canais e consumidores e lateralmente para os produtores complementares e as empresas relacionadas pelas habilidades, tecnologias, ou matéria-prima em comum. Muitos agrupamentos incluem instituições governamentais e outras como – universidades, agências reguladoras, usinas de ideias (*think tanks*), empresas de treinamento vocacional e associações comerciais – que proporcionam treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Ainda segundo o mesmo autor, numa definição simplificada de APL, devem-se considerar: a concentração geográfica, vários tipos de empresas e instituições, alta especialização, cooperação entre empresas e fornecedores, aproveitamento de subprodutos, reciclagem de materiais, muitas empresas do mesmo tipo, intensa disputa, administração dinâmica e difusão tecnológica uniforme.

Puga (2003) identificou 193 aglomerações industriais brasileiras compostas por aproximadamente 77 mil empresas que são responsáveis por cerca de 680 mil empregos, o que corresponde a mais do que 3% dos empregos no país, e por exportações no valor de US\$ 3,8 bilhões, que corresponde a cerca de 6% do total de exportações. Entretanto, de

acordo com o Ministério Brasileiro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2006), existem quase mil APL de MPE no Brasil, considerando os setores de indústria, agronegócios, comércio e turismo. Porém, a comparação entre esses aglomerados é difícil pelo fato de eles não apresentarem as mesmas características.

Por outro lado, de acordo com Quandt (2004), apesar da existência de muitos APL no Brasil, a maioria apresenta baixos índices de inovação tecnológica, existindo apenas alguns emergentes que reúnem empresas de base tecnológica. Estas, segundo Carvalho et al. (2000), encontram-se concentradas nas regiões sul e sudeste, situando-se no Estado de São Paulo cerca de 30% dos Parques Tecnológicos existentes no País.

Em estudos realizados por Gerolamo; Carpinetti; Fleschutz e Seliger (2008), juntamente com a Comissão Europeia – instituição politicamente independente que representa e defendem os interesses da Comunidade Europeia – foi constatado que a maioria das PME europeias utiliza-se de práticas de cooperação e que esses aglomerados regionais ou redes de cooperação apresentam desempenho acima da média de sua respectiva indústria (EUROPEAN COMMISSION, 2002b; EUROPEAN COMMISSION, 2004a).

Dentre os vários agentes que acompanham o desenvolvimento regional e de fomento ao empreendedorismo, podemos destacar a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) que, por meio do seu Departamento de Competitividade e Tecnologia, desde 2002, realiza intervenções em Arranjos Produtivos Locais de vários setores e regiões no Estado de São Paulo, dentre os 24 arranjos do estado de São Paulo existentes com a seguinte classificação para APL:

Um conjunto de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em uma mesma região, desenvolvendo atividades produtivas especializadas em um determinado setor e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Este arranjo setorial inclui empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, cooperativas, associações e representações e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento. (FIESP, 2012).

Monteiro da Costa (2010) extrapola a visão restrita às empresas individuais, aos setores produtivos, às cadeias produtivas, estabelecendo um nexos efetivo entre as atividades produtivas e o território e apresenta uma conceituação mais completa para o termo APL:

[..]um espaço social, econômico e historicamente construído por meio de uma aglomeração de empresas (ou produtores) similares e/ou fortemente interrelacionados, ou interdependentes, que interagem numa escala espacial local



definida e limitada através de fluxos de bens e serviços. Para tanto, desenvolvem suas atividades de forma articulada por uma lógica socioeconômica comum, que aproveita às economias externas, o binômio cooperação-competição, a identidade sociocultural do local, a confiança mútua entre os agentes do aglomerado, as organizações ativas de apoio para a prestação de serviços, os fatores locais favoráveis (recursos naturais, recursos humanos, cultura, sistemas cognitivos, logística, infraestrutura etc), o capital social e a capacidade de governança da comunidade.

[...]como resultado dessa conformação socioeconômica e geográfica, assiste-se ao aumento da capacidade competitiva das empresas por meio da “eficiência coletiva” e, conseqüentemente, do setor, da capacidade produtiva e da região. É importante ter em mente que um APL pode englobar uma cadeia produtiva estruturada localmente ou concentrar-se em um ou alguns elos de uma cadeia produtiva de maior abrangência espacial, regional nacional ou, mesmo, internacional (MONTEIRO DA COSTA, 2010, p.43)

O que torna esses aglomerados potencialmente benéficos para a competitividade das empresas é o fato de existirem oportunidades para se obter em eficiências coletivas, derivadas de economias externas e desenvolvimento de ações conjuntas (SCHMITZ, 1999). Dentre todas essas características, a mais importante é o ganho de eficiência coletiva, entendido como vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta. Tal característica torna-se muito útil para expressar uma conjunção de diversos fenômenos e estratégias de desenvolvimento, estudados e sugeridos por algumas correntes teóricas de Economia Regional (PORTER, 1998).

Apesar de um conglomerado poder ser coletivamente eficiente, vale destacar que, com o tempo, os conhecimentos acumulam-se e as habilidades são repassadas de pessoa a pessoa, de modo que esses conhecimentos tornam-se comuns em determinado APL, sendo que algumas empresas crescem, enquanto outras decaem. A ação conjunta entre as empresas viabiliza a solução de problemas específicos, tais como provisão de serviços, infraestrutura e treinamento, não excluindo, porém, a competitividade, e por outro lado, deixando o mercado mais transparente, o que incentiva a rivalidade (AMATO NETO, 2000).

Diante da importância da competitividade de empresas articuladas em arranjos produtivos e apesar da dificuldade em se definir o termo APL pelo próprio município onde as concentrações produtivas são significativas e visivelmente promissoras, o estímulo aos APL pode ser considerado uma importante ferramenta às estratégias de desenvolvimento municipal. Se adequadamente conduzidas, podem constituir-se em forte indutor do desenvolvimento urbano-regional.

Sendo assim, de acordo com a FIESP, (2012) as estratégias de desenvolvimento urbano-regional são baseadas no estímulo à constituição e ao fortalecimento de APL, nos

quais ocorrem processos de inovação tecnológica específicos, dentro de uma respectiva cadeia produtiva, ou cadeias produtivas complementares. O esforço coletivo de colaboração entre empresas e instituições públicas, em diversos casos cria um ambiente atrativo aos investimentos, o que fortalece as firmas que procuram aumentar e inovar suas atividades.

Portanto, a concentração geográfica de firmas, fornecedores e consumidores encontrada em muitos APL regionais proporciona-lhes novas ideias e inovações e dentro de um APL produz o que se chama de *spin-off*, novas e pequenas empresas que surgem com raízes em outras. Percebe-se esse fenômeno no APL de joias folheadas - diversas firmas que surgiram com raízes em outras.

Geralmente esses arranjos produtivos não são formados apenas por um tipo de indústria, sendo por isso alvo de críticas relativas à sua vulnerabilidade na economia regional, devido aos desafios das constantes inovações tecnológicas, fenômeno não próprio de regiões mais diversificadas. Por outro lado, eles podem responder a crises e oportunidades de forma mais dinâmica, uma vez que suas especialidades podem ser reorganizadas em novos processos (AMATO NETO, 2000).

Nos arranjos, o compartilhamento de recursos produtivos, o desenvolvimento conjunto de novos produtos e a troca de informações técnicas são tipos de cooperação que contribuem para a competitividade das empresas (HUMPHREY; SCHIMITZ, 1995; CNI, 1998; ALTENBURG; STAMER, 1999).

Uma das conclusões do trabalho de Sum et al (2004) é que as empresas com estratégia de inovação são mais ágeis em responder às mudanças no mercado, estando, portanto, mais preparadas para se adaptarem a mudanças, melhorando a flexibilidade, a qualidade e a confiabilidade de entrega com custos baixos. Em geral, a prioridade dessas empresas é a participação no mercado. Já as empresas que competem na estratégia de diferenciação têm as mesmas prioridades que a estratégia anterior, porém a um custo mais elevado.

Por tudo isso, pode-se concluir que as organizações que participam destas aglomerações empresariais possuem maior oportunidade de sobreviver aos choques e à instabilidade do meio ambiente do que as empresas isoladas, em virtude da ação conjunta e de sua alta capacidade de auto reestruturação. Ressalte-se, porém, que essa ação viabiliza a solução de problemas específicos (infraestrutura, treinamento), mas não garante a sobrevivência desses negócios, nem exclui a competitividade entre essas organizações.

## 2.3 Conceitos e Formulação de Estratégia

As definições do conceito de estratégia são tão numerosas quanto os autores que as referem e embora exista alguma convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objetos de abordagens muito diversas, tanto na forma que os autores conceberem a organização, como de entenderem o seu funcionamento. Assim, o conceito de estratégia, especificamente voltado para aplicação em empresas é bastante recente, multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

Segundo Zaccarelli (1995), o marco histórico do uso de estratégias nas empresas é o primeiro livro de Ansoff (1965) sobre o assunto, seguido de Porter (1980) e Mintzberg (1994). A partir de 1996, surge uma forte presença da palavra “sucesso” nos textos sobre estratégia que engloba o conceito de planejamento estratégico.

Apresentam-se na Tabela 7, algumas definições de estratégia de vários autores ao longo dos tempos.

**Tabela 7: Diversas definições de Estratégias**

PESQUISADORES	DEFINIÇÕES
ANSOFF ( 1965)	"Estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. A decisão estratégica diz respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema."
LEARNED; CHRISTENSEN; ANDREWS; GUTH ( 1971)	"Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser."
MINTZBERG (1978)	"Estratégia é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas. Trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados."
JAUCH ; GLUECK ( 1980)	"Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos."
PORTER (1980, 1986)	"Estratégias são ações ofensivas ou defensivas (estratégia competitiva) para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. A estratégia depende fundamentalmente do posicionamento que a empresa pretende para se alinhar com a estrutura do setor. A estratégia deve alinhar as forças da empresa de acordo com as oportunidades verificadas e/ou detectadas no setor, orientando a empresa para explorar as oportunidades."
MARTINET (1984)	"Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa."

HAMEL; PRAHALAD (2004)	“A estratégia é como pensar. É a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem de recursos. E deve ser baseada no interior da empresa, são as suas competências nucleares, os seus saberes, o alinhamento dos seus elementos que vão permitir à empresa ser e atuar de forma diferente, permitindo assim inovar e criar uma vantagem competitiva.”
CONTADOR (2008)	“Estratégias podem ser definidas como de negócio (corporativa) ou operacionais”. “Estratégia corporativa é relativa à corporação como um todo e só aplicável àquela que possui mais de uma empresa ou de um negócio”. “Estratégia de negócio é a estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto num mercado.” “Estratégias operacionais ou funcionais são as estratégias internas à empresa relativas aos seus departamentos ou às suas áreas funcionais.”

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Ainda segundo este mesmo autor, temos que ampliar esta visão, pois é limitante desenvolver estratégias sob apenas duas óticas: a busca da vantagem competitiva via custos menores e via diferenciação em relação aos concorrentes, conforme postula Porter (1980). Atualmente a preocupação está orientada para uma visão prospectiva do ambiente e da empresa para obter e sustentar as vantagens competitivas em situações em que a sensibilidade e a intuição são mais valorizadas. Para isso, a ferramenta intitulada planejamento estratégico proporciona um direcionamento de estratégias que auxilia as empresas a se alocarem competitivamente no mercado, determinando sua missão, seus objetivos, seus modelos lógicos de tomada de decisão, etc. Embora tenha dado muita contribuição no último século, esta forma de planejamento atualmente já passou o “bastão” para a estratégia moderna, sendo esta substituída pela percepção do problema de estratégia (ZACCARELLI, 2000).

Em complemento ao que afirma Zaccarelli (1995), Hamel e Prahalad (1995) é inútil definir a missão, pois os altos executivos não são capazes de distinguir a missão de suas empresas da de seus concorrentes. O objetivo, obter o aumento da vantagem competitiva, já está definido e todo o restante é decorrência disso e um negócio pode ser considerado “bom” ou “mau” de acordo com a sua capacidade de gerar lucros de forma sustentada.

Pode-se assim concluir que estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações (ZACCARELLI, 1995).

A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento. A definição de objetivos, em si, não implica uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

De um modo genérico, pode-se dizer que estratégia consiste em tomar decisões que determinam a vida de uma organização, implica em ter o máximo de resultado com um mínimo de recursos possíveis, gerando maior lucratividade no negócio, através da realização de um pensamento estratégico complexo que, por natureza, envolve percepções e intuições, que nem sempre são precisas e objetivas.

De acordo com Zaccarelli (1995), segue abaixo algumas considerações que devem ser feitas de acordo com o porte da empresa, quando se determina estratégias:

Muitos administradores não sabem determinar quais são, precisamente, suas vantagens e desvantagens competitivas, porém estudos e experiências que apontem qual a combinação ótima entre crescimento, melhorias e aumento de lucros parece ser útil quando levamos em conta o porte da empresa e o setor de atuação: para pequenas empresas, o melhor é enfatizar o crescimento; para médias empresas, é bom dar atenção a melhorias da competitividade e para as grandes empresas, é melhor buscar aumento de lucros mantendo atenção permanente na melhoria da competitividade da empresa, ZACCARELLI (1995. p.105-106).

A fim de clarear o conceito de estratégias, alguns autores sugerem as seguintes definições sobre o uso de vantagens competitivas que se assentam nos critérios:

- sobrevivência a longo prazo: continuidade operacional com independência estratégica.
- crescimento sustentado: evolução positiva das vendas, ativos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo.
- rentabilidade adequada: obtenção de um nível de retorno compatível com os investimentos, com a remuneração dos trabalhos e com a retribuição aos acionistas.
- capacidade de inovação: adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

A adoção de uma estratégia revela-se essencial pela análise das suas características principais:

- trata-se de um plano que vai definir uma direção, uma trajetória;
- mostra uma coerência de comportamentos que se irão manter ao longo de determinado tempo;
- dá uma perspectiva da forma de organização e do modo de atuar da empresa;
- define claramente a posição da empresa quanto aos produtos / serviços que disponibiliza e quais os seus mercados;

- é comparável à estratégia de um plano de batalha, ou seja, é igualmente uma manobra para combater um opositor ou concorrente e conquistar o mercado.

Fundamentado na Tabela 6, pode-se mostrar de uma forma sucinta, alguns passos mais importantes, a ter-se em atenção, na formulação de uma estratégia.

**a. Deve conter as seguintes características:**

- ser baseada nos resultados da análise do meio envolvente e da análise da empresa;
- criar vantagem competitiva;
- ser viável e compatível com os recursos da empresa;
- promover o envolvimento e compromisso das pessoas envolvidas;
- obedecer aos princípios/valores da empresa;
- ser criativa e inovadora.

**b. Escolher a(s) metodologia(s) adequada(s) para orientar a formulação da estratégia. São exemplos de ferramentas:**

- Matriz BCG;
- Modelo das cinco forças de Porter e das estratégias genéricas;
- Análise SWOT;
- Modelo CAC (Campos e Armas da Competição).

## **2.4 Conceitos de Competitividade**

Degen et al (1989), conceituam competitividade da seguinte forma: têm boa competitividade aqueles negócios que apresentam melhor adequação das suas atividades ao seu microambiente, o que lhes possibilita prosperar e destacar-se dos seus concorrentes. Quanto menor a competitividade, menor a chance de sucesso no negócio, independentemente do seu potencial de crescimento e lucro. Ou seja, a competitividade é a correta adequação das atividades do negócio ao seu microambiente. Consiste no bom atendimento das necessidades dos clientes, no bom relacionamento com os fornecedores e na existência de barreiras à entrada de novos concorrentes. Quanto melhor for a adequação do negócio ao seu microambiente, isto é, quanto melhor for o atendimento das necessidades dos clientes, a diferenciação nesse atendimento em relação aos concorrentes, o relacionamento com os

fornecedores, maior será sua competitividade e seu respectivo sucesso. Quanto pior for a adequação, menor a competitividade e menor a chance de sucesso do negócio.

Os alinhados à escola da Visão Baseada em Recursos (RBV) seguem essa linha de pensamento e entendem que a competitividade é consequência dos recursos e ações da empresa – são os recursos e ações da empresa que determinam sua competitividade (BARNEY, 1991). São recursos e capacitações que promovem vantagem competitiva para a empresa. A fonte de vantagem competitiva deixa de estar no posicionamento da empresa no mercado de oferta e procura, para estar dentro da própria empresa. O que importa para o negócio é o acesso a determinados recursos e não sua posição nas relações de poder com as outras forças competitivas, como sugeria Porter (1980).

Kaplan e Norton (1997) já têm uma visão balanceada e integrada de uma organização, pelo *Balanced Scorecard (BSC)*, que permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento, sendo que todos se interligam. O *BSC* não descreve previamente o que é necessário fazer internamente para chegar ao resultado almejado.

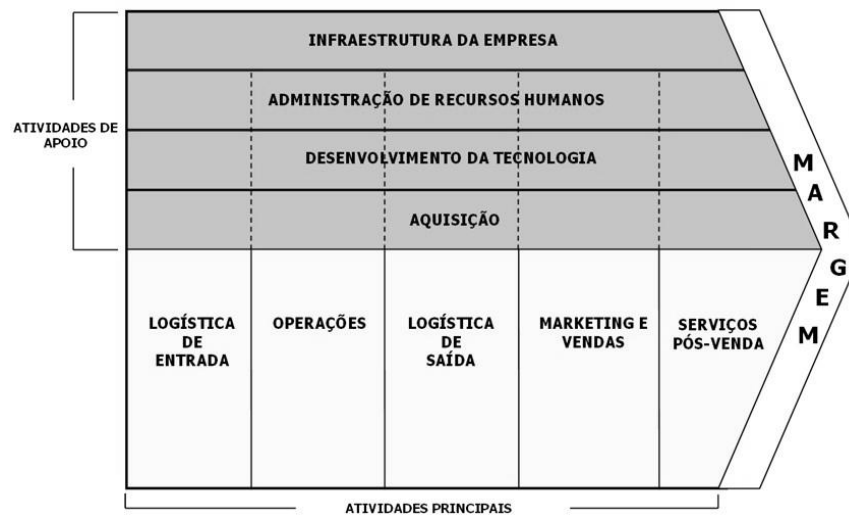
Porém, Porter (1989) parece ter ido mais além, criando uma ferramenta para identificar as competências essenciais, através da análise da Cadeia de Valor (PORTER, 1989), a qual indica como aplicar a competência essencial, ou seja, a forma que a maioria das empresas utiliza para se posicionar competitivamente em determinada indústria ou mercado, a fim de obter melhor adequação das atividades do negócio ao seu microambiente.

## **2.5 O modelo de Porter**

### **2.5.1 Cadeia de valor**

No nível de decisão estratégica inferior, Porter (1989) identifica as atividades funcionais que devem ser executadas da forma mais eficaz, utilizando-se da análise da cadeia de valor. Uma empresa pode ser entendida como um conjunto de nove atividades divididas em atividades primárias, envolvidas diretamente no fluxo de produtos até o cliente e atividades de suporte que existem para apoiar as atividades primárias conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - A empresa como Subsistema e Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1989)

O conceito central é que a vantagem competitiva da empresa se origina do reflexo da contribuição de cada uma das atividades para a formação do custo total, além de criar uma base para a diferenciação. Entender as relações (método sistêmico), também denominada de elos entre cada atividade é de vital importância para a empresa obter e sustentar uma vantagem competitiva.

### 2.5.2 Estratégias genéricas

Porter (1986) apresentou outra sólida base técnica para a comparação dos setores industriais e da concorrência organizacional, e estabeleceu uma metodologia para esta análise, servindo de base para alguns estudiosos que até hoje seguem seu modelo e destacam também a importância da identificação dos pontos fortes e fracos das empresas para a elaboração de um planejamento. Independente dos pontos fracos e fortes que uma empresa possa ter com relação a seus concorrentes, o baixo custo e a diferenciação são dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela pode possuir. Estes, quando combinados com o escopo de atividades, levam a três estratégias genéricas: a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque (Quadro2).



**Quadro 2: Vantagem Estratégica**

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança em custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3A. Enfoque em custo	3B. Enfoque em diferenciação

Fonte: Porter (1986)

A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, em que a firma atende às necessidades específicas de um determinado grupo; Dessa forma, pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos e suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério de controle de custos; e que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e abocanhe parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes. Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. Na estratégia de foco, o risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar.

Embora não seja impossível, a adoção simultânea das estratégias de menor custo e de diferenciação é difícil, pois obter um desempenho, qualidade ou serviço excelente é mais oneroso, na maioria dos casos, do que pretender ser apenas comparável aos concorrentes, em tais atributos (PORTER, 1991). Uma empresa que fica no meio termo estará em uma situação estratégica extremamente pobre, sendo quase garantido que obterá uma baixa rentabilidade.

Por um lado perderá os clientes de grandes volumes que exigem baixos preços, ou renunciará a seus lucros para competir com as empresas de baixo custo. Por outro lado, perderá negócios com altas margens para empresas que atingiram um padrão de diferenciação global. Além disso, a empresa no meio-termo sofre de uma cultura organizacional indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação. Dadas às inconsistências potenciais envolvidas na busca simultânea das estratégias genéricas de menor custo e diferenciação, essa abordagem é quase sempre fadada ao fracasso (PORTER, 1988).

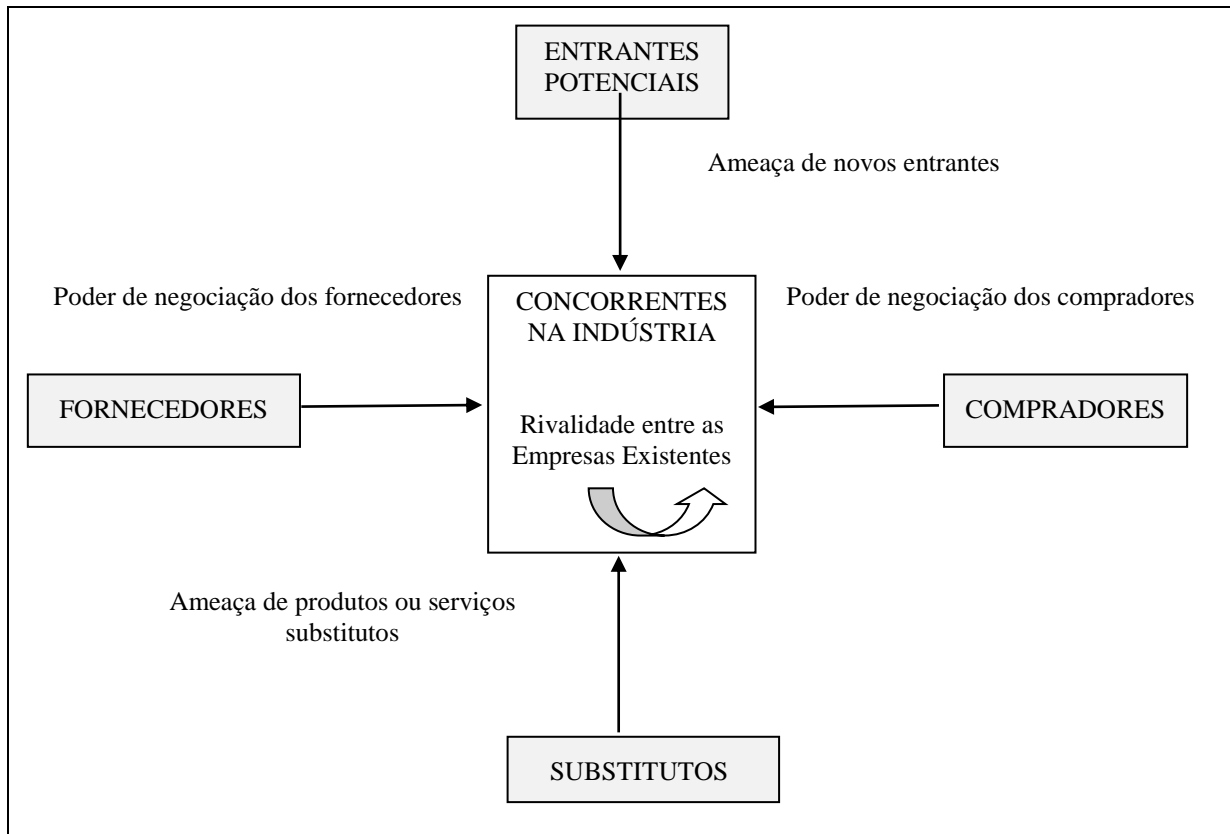
### **2.5.3 As cinco Forças Competitivas**

Porter (1986) também descreveu a estratégia competitiva como ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria, ações que são uma resposta às cinco forças competitivas que o autor indicou como determinantes da natureza e grau de competição que cerca uma empresa e identificou três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável em longo prazo.

Para Porter (1980), o ponto de partida para a formulação da estratégia competitiva é conhecer a estrutura da indústria para decidir em que negócio atuar. Posteriormente, é importante analisar e entender o ambiente em que a empresa está inserida com o objetivo de buscar uma posição nesse ambiente e defender-se de suas ameaças.

Para compreender o ambiente em que a empresa está inserida, o autor, identificou cinco forças básicas, que combinadas representam a estrutura da concorrência da indústria em que atua. A partir desse modelo, a empresa tem condições de identificar seus pontos fortes e fraquezas para escolher a estratégia que lhe dê melhor resultado. As cinco forças são ilustradas no Quadro 3, conforme explicitado a seguir.

**Quadro 3 – As cinco forças competitivas**



Fonte: Porter (1980)

- rivalidade entre as empresas existentes: refere-se à concorrência direta entre empresas de um mesmo mercado com produtos pouco diferenciados entre si. Concorrem em preço, inovação e *marketing* com uma concorrência agressiva que afeta a rentabilidade.
- entrantes potenciais: refere-se à entrada de novas empresas ao mercado com a realização de investimentos que trazem novas capacidades, com o objetivo de conquistar uma fatia do mercado, com isto as empresas participantes terão a sua rentabilidade reduzida.
- poder de negociação dos fornecedores: capacidade de “imposição” dos fornecedores que podem praticar preços maiores por deterem produtos exclusivos, existência de poucos fornecedores ou até mesmo através da recusa de fornecimento.
- poder de negociação dos clientes: os compradores que possuem grandes volumes de compra exigem menores preços e melhor qualidade, colocando a empresa sobre pressão em uma concorrência acirrada.

- ameaça de produtos ou serviços substitutos: refere-se a capacidade das empresas produzirem produtos ou prestarem serviços substitutos ou similares que atendam às necessidades dos clientes.

#### **2.5.4 Posicionamento Estratégico**

Segundo Porter (1986), a empresa busca um posicionamento estratégico realizando suas funções de forma diferenciada da concorrência ou produzindo algo reconhecido pelos compradores como diferente e único. Este conceito integra as estratégias genéricas e as atividades internas com um papel importante na busca de fatores de diferenciação. O posicionamento de Porter (1986) é explicitado a seguir:

- posicionamento baseado na variedade (produtos e serviços): consiste na escolha de apenas alguns tipos de produtos e serviços, que satisfaçam um subconjunto das necessidades dos clientes, os quais a empresa é capaz de produzir melhor que os seus concorrentes, utilizando um conjunto de atividades diferentes.
- posicionamento baseado nas necessidades (grupo de clientes): consiste em atender a maioria das necessidades de um segmento específico de clientes, a partir de um conjunto de atividades diferenciadas.
- posicionamento baseado no acesso (segmentação de clientes): consiste na segmentação dos clientes, que possuem necessidades parecidas, mas são acessados de forma diferente, seja em função de sua localização, porte ou outra situação em que seja necessário um conjunto de atividades diferentes para melhor alcançá-los.

Para Porter (1986), a empresa possui vantagem competitiva quando integra um sistema de atividades, que lhe permita reduzir os custos e aumentar a diferenciação. O aperfeiçoamento da eficácia operacional surge quando uma atividade faz com que melhore o desempenho de outras atividades, tornando mais difícil aos concorrentes a sua imitação, a não ser que consiga copiar o sistema completo, o que poderá acarretar em investimentos consideráveis.

O autor destaca que a eficácia operacional através da busca de produtividade, qualidade e velocidade a partir da utilização de ferramentas gerenciais pode tornar a empresa

mais enxuta e ágil. Porém, estes ganhos com melhorias operacionais, não refletiram muitas vezes em rentabilidade sustentada.

Para Porter (1986), tanto a eficácia operacional quanto a estratégia são essenciais para o desempenho superior de uma empresa. Uma empresa somente é capaz de alcançá-lo se conseguir estabelecer uma diferença que seja preservada, proporcionando maior valor aos seus clientes ou gerando valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos.

Ainda segundo o autor, para a empresa desenvolver e manter posicionamento estratégico diferenciado é necessário seguir seis princípios:

- 1) ter um objetivo certo que traga superioridade em longo prazo no retorno sobre o capital investido.
- 2) ter um conjunto de benefícios para os clientes diferente dos concorrentes.
- 3) executar atividades diferentes das dos concorrentes ou executá-las de forma diferente, gerando desta forma uma cadeia de valor específica.
- 4) as opções de posicionamento devem ser excludentes, abrindo mão de algumas características de produtos ou atividades para serem inigualáveis em outras. Estas opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades.
- 5) as atividades da empresa devem ser mutuamente reforçadoras, dificultando a reprodução pelos concorrentes.
- 6) continuidade de direção.

O lema da estratégia competitiva para Porter (1986) é ser diferente a partir da escolha de um conjunto de atividades de modo diferente ou diferenciadas em relação aos concorrentes, desta forma gerando um *mix* único de valores aos clientes.

## **2.6 Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC)**

### **2.6.1 Alguns conceitos iniciais do CAC**

No âmbito da diversidade de conceitos existentes sobre competitividade, elencamos o conceito de Contador. Na definição de Contador (2008; P.74):

*Competitividade é 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. Se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela é mais competitiva. O modelo CAC dá um critério bastante seguro para a empresa ser competitiva, expresso sob a forma de tese: “Para a empresa ser competitiva, basta ter excelência apenas naquelas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir em cada par produto/mercado.”*

Par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto (ou família de produtos) e pelo mercado e evidencia que, se o produto ou o mercado variar, o par será outro.

O modelo CAC entende ser a competitividade o próprio resultado da empresa; Se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela é mais competitiva.

CONTADOR (2008, p. 46), define “vantagem como qualquer fator ou condição de superioridade de uma empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia”. Já vantagem competitiva é “uma condição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente, propiciando condição de superioridade em relação a um concorrente”.

Desta forma torna-se importante definir competitividade e vantagem competitiva sob a concepção do modelo de Campos e Armas da Competição:

- a) competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurado por uma rentabilidade satisfatória. Ainda segundo Contador (2008), a competitividade é decorrente das vantagens competitivas.
- b) vantagem competitiva é definida como uma posição de superioridade e valorizada pelo cliente, a que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior (CONTADOR, 2008).

Para o modelo CAC, são quatro os condicionantes da competitividade: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas da competição para a empresa e separá-las em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, o que significa definir a intensidade das armas da competição.

O modelo campos e armas da competição (Contador, 2008) alia duas concepções bastante distintas: 1) a concepção de que a competitividade da empresa advém do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, e 2) a concepção de que ela provém basicamente de seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV – Visão Baseada em Recursos e outros. Ambos pertencem à Escola do Posicionamento, com a concepção de que a competitividade da empresa vem basicamente do seu posicionamento de mercado (foco e diferenciação).

De acordo com Contador (2008), o modelo CAC separa os atributos competitivos de uma empresa de acordo com o interesse que tais atributos despertam no comprador. Campos da competição são aplicáveis para formular as estratégias competitivas, enquanto que armas da competição são os meios utilizados pela empresa para alcançar uma vantagem competitiva, como produtividade, qualidade no processo e custos baixos. A estratégia campos da competição refere-se à unidade de negócio como um todo e destaca a visão externa com relação aos clientes e concorrentes: Já armas da competição se referem à visão interna, aos departamentos da empresa.

Segundo Contador (1996: p.12), os campos da competição distribuem-se por cinco campos genéricos ou macrocampos: preço, produto, prazo, assistência e imagem. Cada um dos macrocampos, por sua vez, se divide em campos da competição e para cada um desses campos é possível atribuir, automaticamente, as armas adequadas. Armas são desta forma, os meios que contribuem para que a empresa obtenha vantagens competitivas nos campos da competição, ou, por outras palavras: armas são causas que contribuem para que a empresa obtenha sucesso nos campos.

Sobre os indicadores de competitividade, há duas linhas básicas de pensamento: competitividade como causa de desempenho superior da empresa e competitividade como o próprio desempenho superior (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008), a tese do modelo CAC dá o critério que falta não só no modelo de Porter (1985), mas também nos modelos BSC e RBV. No CAC, as estratégias operacionais nascem perfeitamente alinhadas à estratégia de negócio.

O modelo de Contador (2008), também é de posicionamento. Ele entende que a competitividade da empresa vem da correta escolha dos campos da competição e coadjuvantes de forma a explorar as oportunidades localizadas no mercado e criar no imaginário do comprador a imagem da empresa e/ou de seus produtos a fim de atraí-los para si. Seu objetivo é aumentar o grau de competitividade da empresa (crescimento da receita num período de tempo).

Os modelos *RBV* e o *BSC* não são modelos de posicionamento. O objetivo da *RBV* é fazer com que a empresa obtenha retorno sobre investimento acima da média, e o *BSC* tem como objetivo aumentar o retorno sobre o investimento da empresa.

O modelo *BSC* se concentra no nível da estratégia operacional e não é, por si só, um modelo de estratégia, mas pode ser muito bem utilizado para implementar a estratégia competitiva da empresa.

Como campos e armas da competição são quali-quantis, precisa necessariamente ser medida a competitividade da empresa por meio da variável matemática denominada grau de competitividade. Assim, grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo setor econômico.

### **2.6.2 Campos da Competição**

Segundo Contador (2008), campo da competição é o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, no qual a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. Geralmente uma empresa compete em um ou mais campos e escolhe um ou dois campos coadjuvantes.

O modelo CAC apresenta 14 campos da competição que, segundo o autor, parecem ser suficientes para expressar a forma como as empresas competem, pois em todas as aplicações realizadas de 1990 a 2007 envolvendo 471 empresas, sempre foi possível representar a estratégia competitiva de cada uma dessas empresas por meio desse conjunto de 14 campos. Contudo, observa Contador (2008) que, em tese, poderá ocorrer alguma situação em que essa configuração não seja adequada, capaz e suficiente e que, no futuro, poderão surgir novos campos quando os clientes passarem a valorizar novas características dos produtos ou das empresas.

Os 14 campos e suas várias formas de combinação são as alternativas para uma empresa se diferenciar. Os campos da competição são agregados em cinco macrocampos, conforme demonstrado no Quadro 4.



**Quadro 4: Campos da Competição**

MACROCAMPO	CAMPO	SIGNIFICADO
1. Competição em Preço	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.
2. Competição em Produto (bem ou serviço)	Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, a suas necessidades, as suas preferências, as suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
	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 do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.
3. Competição em Atendimento	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 satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus 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. (Atendimento refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente).
4. Competição em Prazo	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. (O ato de atender refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente).
5. Competição em Imagem	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	Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto a comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista

Fonte: Contador (2008)

Campo coadjuvante é o *locus* imaginário, secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente, em que a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva. O campo coadjuvante complementa os campos da competição principal na definição da estratégia e são os mesmos.

Pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes, as empresas diferenciam-se entre si.

Competir num campo significa ser ou almejar ser melhor que os concorrentes nesse campo da competição. Exige competências superiores e específicas nas armas alinhadas ao campo (armas relevantes).

Contador (2008) defende que a empresa deve eleger um campo ou no máximo dois campos da competição para cada par produto/mercado e criar, no comprador, a imagem de ser a melhor neste campo. Os campos da competição representam as possíveis estratégias competitivas. A empresa deve escolher 1 ou 2 campos da competição e 1 ou 2 campos coadjuvantes. Para isso é necessário identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/Mercado.

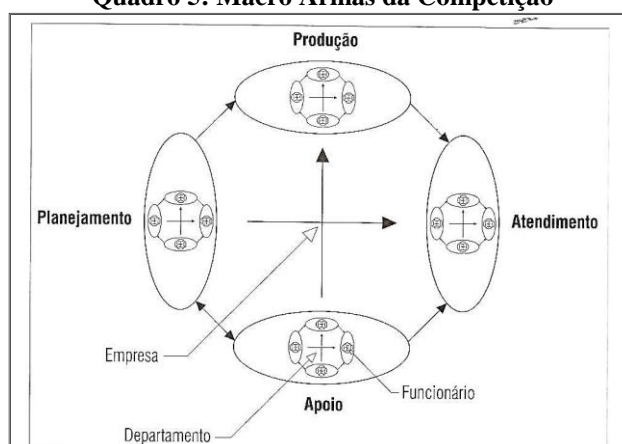
### **2.6.3 Armas da Competição - Classificação das armas segundo sua natureza**

A competitividade de uma empresa depende de várias de suas áreas. As armas são classificadas segundo sua natureza em: de atendimento, de produção, de planejamento, administrativas e de cooperação. A grande vantagem desse agrupamento de atividades é a possibilidade da utilização de técnicas similares para qualquer tipo de empresa. As armas de produção utilizadas numa fábrica, por exemplo, são as mesmas utilizadas nas atividades produtoras de uma loja de varejo.

Em Contador (2008), é fornecida uma lista de cerca de 270 armas, e a grande vantagem do modelo CAC é fornecer um procedimento para selecionar, dentre essas, um conjunto entre 40 e 50 armas que representam as armas da competição para empresas de um mesmo setor econômico, como por exemplo, indústria calçadista, montadoras de automóveis, bancos comerciais, hospitais, etc.

Dependendo do campo da competição em que a empresa competirá, deverá escolher recursos ou atividades apropriadas para a competição, ou seja, armas que possam lhe proporcionar uma ou mais vantagens competitivas.

As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa, conforme mostra no Quadro 5, em quatro dimensões:

**Quadro 5: Macro Armas da Competição**

Fonte: Contador (2008)

Abaixo segue a relação das armas da competição, elencadas em 156, utilizadas para este estudo de pesquisa de APL. Algumas foram acrescentadas de acordo com a necessidade da particularidade do mercado, conforme mostra os Quadros 6, 7, 8, e 9, a seguir.

**Quadro 6: Relação das Armas da Competição - ARMAS DE ATENDIMENTO**

ARMAS DE ATENDIMENTO		
<b>ORGANIZAÇÃO DE ATENDIMENTO</b>	1	Canais virtuais de acesso a empresa
	2	Ambiente físico de atendimento da empresa e localização
	3	Administração de vendas, equipe e pós-vendas.
	4	Equipe técnica de vendas (estilo profissional e vendas ativas)
	5	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial
<b>RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO</b>	6	Adequação do atendimento ao cliente
	7	Conhecimento personalizado do cliente (relacionamento pessoal no atendimento)
	8	Consistência ou confiabilidade do atendimento
	9	Capacidade de resolver incidentes críticos
	10	Influência sobre clientes em potencial

Fonte: Contador (2008) e empresas estudadas (dados trabalhados pela autora).

**Quadro 7: Relação das Armas da Competição - ARMAS DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU SERVIÇOS**

<b>ARMAS DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU SERVIÇOS</b>		
<b>PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E SERVIÇOS</b>	11	Engenharia de processo
	12	Tecnologia adequada ao processo produtivo
	13	Tecnologia Inovadora de Processo
	14	Controle do processo
	15	Programa permanente de redução de custos na área de produção
	16	Padronização do trabalho
	17	Preparação de máquinas
	18	Higiene e Segurança do trabalho
	19	Layout ou arranjo físico da produção
	20	Agilidade para trocar de produto (e/ou montagem de "árvores") na produção
	21	Produção ou manufatura customizada
	22	Gestão da manutenção de equipamentos
	23	Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)
	24	Programa de redução de consumo de energia
	25	Terceirização da produção de bens e serviços
<b>ADMINISTRAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS</b>	26	Sistema de planejamento e controle da produção
	27	Sistema de materiais
	28	Controle e melhoria da qualidade
	29	Rapidez de produção
	30	Manual de Instrução e Procedimento
<b>ARMAS DE LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA</b>	31	Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente
	32	Equipamentos adequados de movimentação de materiais
	33	Frota própria ou parceria com transportadora
<b>FORNECEDORES DE BENS E SERVIÇOS</b>	34	Seleção de fornecedores
	35	Acompanhamento do desempenho dos fornecedores
	36	Aquisição de matéria prima e componentes com qualidade
	37	Desenvolvimento de novos fornecedores
	38	Relacionamento cooperativo com fornecedor
	39	Parceria com fornecedores
	40	Análise integrada da cadeia produtiva

Fonte: Contador (2008) e empresas estudadas (dados trabalhados pela autora).

**Quadro 8: Relação das Armas da Competição - ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO**

<b>ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO</b>		
<b>ESTRATÉGIA</b>	41	Definição clara da empresa que se deseja ter
	42	Sistema de Inteligência Competitiva
	43	Entendimento ou compreensão do negócio
	44	Sistema de Informações Estratégicas ou Sistema de Inteligência de Negócios
	45	Fixação do preço do produto
	46	Análise da Concorrência
	47	Monitoramento dos concorrentes
	48	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos
	49	Análise de viabilidade técnica econômica de aproveitamento de uma oportunidade
	50	Benchmarking externo
	51	Benchmarking Interno
	52	Formulação da estratégia competitiva do negócio
	53	Formulação das estratégias competitivas operacionais
	54	Alinhamento das estratégias
	55	Implementação das estratégias
	56	Controle ( avaliação ou auditoria) da estratégia competitiva do negócio
	57	Controle das estratégias competitivas operacionais
	58	Liderança da alta administração
	59	Rede de relacionamento interpessoal
	60	Certificação por institutos de qualidade (ISO-TS)
61	Definição de capacidade produtiva	
<b>MARKETING</b>	62	Capacidade de atender exigências, necessidades, expectativas, preferencias, e os anseios do cliente.
	63	Capacidade de entender as estratégias disputantes do sucesso
	64	Definição do Par Produto - Mercado
	65	Definição das estratégias de marketing
	66	Domínio sobre o processo de marketing (Administração de Marketing)
	67	Elaboração e realização de pesquisas de mercado
	68	Segmentação do mercado
	69	Participação na concepção do produto
	70	Geração de Demandas novas
	71	Abertura e ampliação de mercados internos ou externos
	72	Realização de promoções e eventos
	73	Marketing Direto

	74	Marketing de relacionamento
	75	Marketing organizacional ou empresarial
	76	Marketing Institucional
<b>PROJETO DO PRODUTO (BENS E/OU SERVIÇOS)</b>	77	Tecnologia para desenvolvimento de produto
	78	Tecnologia para modificação de projeto
	79	Instalações para pesquisa e Desenvolvimento
	80	Monitoramento do desenvolvimento tecnológico
	81	Engenharia de produto
	82	Gerenciamento do ciclo de vida do produto
	83	Técnicas de geração de ideias
	84	Captação das tendências e monitoramento das novidades
	85	Projeto da embalagem
	86	Projeto de produto de marca própria
	87	Agregação de produto coadjuvante
	88	Customização do Produto
	89	Agilidade no lançamento de novo Produto
	90	Desenhos para manufatura e montagem
	91	Catálogos
<b>INOVAÇÃO</b>	92	Projetos diferenciados - Ousadia inovadora (desenvolve ou introduz produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado)
	93	Propriedade intelectual (tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados)

Fonte: Contador (2008) e empresas estudadas (dados trabalhados pela autora).

**Quadro 9: Relação das Armas da Competição - ARMAS ADMINISTRATIVAS**

<b>ARMAS ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO</b>	94	Estrutura organizacional
	95	Definição explícita da estrutura de poder na empresa
	96	Ambiente físico das áreas administrativas
	97	Sistema de comunicação unificada
	98	Sistema de informação gerencial
	99	Sistema de informação operacional
	100	Processo de decisão gerencial e operacional
	101	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio
	102	Controle do desempenho operacional
	103	Programa permanente de aumento de produtividade administrativa
	104	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio
	105	Terceirização de processos não críticos
	106	Governança Corporativa
	107	Comportamento ético
<b>FINANÇAS</b>	108	Sistema Orçamentário, contábil e financeiro
	109	Administração financeira
	110	Administração patrimonial
	111	Contabilidade de custos
	112	Disponibilidade de recursos financeiros
	113	Usufruto de incentivos fiscais
	114	Contabilidade estratégica
	115	Controladoria estratégica
	116	Relacionamento com investidores
<b>PESSOAL</b>	117	Planejamento de recursos humanos
	118	Sistema de Administração de pessoal
	119	Recrutamento e seleção de pessoal
	120	Capacitação de pessoal
	121	Gestão do conhecimento
	122	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal
	123	Motivação de pessoal
	124	Sistema de recompensas ou política de salários
	125	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)
	126	Integração entre funcionário e empresa
	127	Relacionamento com sindicato de empregados
	128	Consultores ou conselheiros externos

Fonte: Contador (2008) e empresas estudadas (dados trabalhados pela autora).

Ainda de acordo com Contador (2008), as armas da competição são classificadas segundo sua relevância para a obtenção de vantagens competitivas no campo escolhido para competir em armas : relevantes; semirrelevantes e irrelevantes.

#### **2.6.4 Armas de Cooperação**

Segundo Daft (2002), as empresas podem hoje utilizar sua força para vencer conflitos e negociações, mas em última instância, a vitória é da cooperação.

A cooperação entre as empresas também é identificada na teoria da dependência de recursos, que descreve maneiras racionais das organizações lidarem umas com as outras para reduzir a dependência em relação ao meio ambiente. Na perspectiva de redes de colaboração, as organizações aceitam tornarem-se dependentes de outras organizações para aumentar o valor e a produtividade de ambas (DAFT, 2002).

O método CAC propõe armas utilizadas para a cooperação de recursos com outras empresas, conforme Contador (2008). E define que arma da cooperação é a atividade executada ou o recurso utilizado pela empresa para atuar, juntamente com outras, com a finalidade de obter benefícios comuns, como cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processo ou cooperação para compra de materiais.

Geralmente, as empresas que fazem parte de um arranjo produtivo local (APL) colaboram com seus concorrentes nas atividades ou nos recursos que não comprometem a sua vantagem competitiva em seus campos da competição e campos coadjuvantes.

O Quadro 10 mostra as 28 armas da cooperação, identificadas neste estudo de APL.



**Quadro 10: Relação das Armas da Competição - ARMAS DE COOPERAÇÃO**

<b>ARMAS DE COOPERAÇÃO</b>		
<b>COOPERAÇÃO</b>	129	Desenvolvimento de tecnologia do produto
	130	Parcerias e Relacionamento cooperativo com fornecedores
	131	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos
	132	Reciclagem de resíduos
	133	Constituição de empresa de insumos e compra de materiais
	134	Publicidade e Propaganda
	135	Venda Direta para consumidor
	136	Distribuição de produtos mercado interno
	137	Capacitação e qualificação de pessoal
	138	Pesquisa de Mercado
	139	Compartilhamento de sobrecarga de trabalho
	140	Indicação de concorrentes para cliente
	141	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada
	142	Desenvolvimento de programas de responsabilidade social
	143	Desenvolvimento de sistema administrativo e/ou gestão
	144	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias)
	145	Cooperação e Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (ex.: sobre fornecedores, clientes, congressos, feiras)
	146	Cooperação para captação de novas formas de comercialização (ex.: consórcios de exportação, mesa de negócios, leilões)
	147	Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (ex. através de uma central de design, desenvolvimento de protótipos)
	148	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos
149	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	
150	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS)	
151	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	
152	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	
153	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local "Limeira capital da joia"	
154	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	
155	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	
156	Cooperação de sócios, familiares, amigos nos negócios.	

Fonte: Contador (2008) e empresas estudadas (dados trabalhados pela autora).

Pela tese CAC, das armas da competição e da cooperação identificadas nos Quadros 6, 7, 8, 9 e 10, apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho. Uma mesma arma serve para competir em um ou mais campos e para competir num campo são necessárias várias armas.

Alinhando as armas aos campos escolhidos, essas armas serão denominadas relevantes e são as que aumentam o grau de competitividade de um produto da empresa.

Para este trabalho de pesquisa de APL utilizar-se-ão 38 armas relevantes para o aglomerado de empresas de bijuterias, conforme mostra no APENDICE 6.

### 2.6.5 Alvo das armas

O alvo das armas representa o elo entre uma arma da competição e um campo da competição e é determinado pelo campo da competição. As armas de competição da empresa devem mirar o alvo do campo da competição escolhido por ela, conforme descrito no Quadro 11.

**Quadro 11 – Alvos das armas associados a cada campo da competição**

<b>ALVOS DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO</b>		
<b>CAMPOS DA COMPETIÇÃO</b>	<b>ALVO RELATIVO AO CAMPO DA COMPETIÇÃO</b>	<b>ALVO RELATIVO AO CAMPO COADJUVANTE</b>
Competição em preço 1. Em preço propriamente dito 2. Em condições de pagamento 3. Em prêmio e/ou promoção	Produtividade Produtividade Produtividade	Produtividade Produtividade Produtividade
Competição em produto 4. Em projeto do produto 5. Qualidade do produto 6. Em diversidade de produtos	Novidade Qualidade no processo Flexibilidade	Diversos Qualidade no processo Flexibilidade
Competição em atendimento 7. Em acesso ao atendimento 8. Em projeto do atendimento 9. Em qualidade do atendimento	Acessibilidade Novidade Qualidade no processo	Acessibilidade Diversos Qualidade no processo
Competição em prazo 10. Em prazo de entrega do produto 11. Em prazo de atendimento	Velocidade Velocidade	Velocidade Velocidade
Competição em imagem 12. Do produto e da marca 13. De empresa confiável 14. Em responsabilidade social	Desejabilidade Confiabilidade Responsabilidade social	Confiabilidade no campo coadjuvante Confiabilidade Responsabilidade social

Fonte: Contador (2008)

Para exemplificar, considere a arma programação da produção. Se a empresa deseja competir no campo preço, utilizará essa arma para aumentar a eficiência do sistema de produção, tendo então, a produtividade, como alvo. Se, agora, ela deseja competir no campo prazo de entrega, deverá utilizar essa arma para reduzir o *lead-time* de fabricação de seus produtos, elegendo a velocidade como alvo.

O Quadro 12 ilustra o relacionamento das três entidades: campo da competição, arma da competição e alvo das armas.

**Quadro 12 - Relacionamento das armas da competição, alvos e campos da competição**

Armas da competição (origem das VC)	Alvos das armas (indicadores de desempenho)	Campos da competição (vantagens competitivas)	Grau de competitividade (indicadores de resultado)
Programação da produção	Produtividade	Preço	Variação absoluta ou percentual:
CEP	Qualidade no processo	Qualidade do produto	
Projeto de embalagem	Flexibilidade	Diversidade de produtos	ou
SAC	Novidade	Projeto do produto	- da receita líquida;
CRM	Qualidade no processo	Qualidade do atendimento	ou
	Velocidade	Projeto do atendimento	- do volume de produção
		Prazo de entrega	
		Prazo de atendimento	Rentabilidade

Fonte: Contador (2008)

Neste estudo de casos, utilizar-se-ão as variáveis de foco, difusão e *enforcement* que são variáveis importantes para os propósitos da presente pesquisa. Para Contador (2008), é justificável utilizar os valores de foco e difusão como uma das informações para formulação da estratégia competitiva do negócio (APENDICE 10).

Foco é uma variável que representa a concentração de esforços nas armas adequadas ao campo da competição, ou seja: expressa a relação entre grau de excelência das armas usadas pela empresa e o grau de excelência máximo possível de ser obtido em tais armas. Desta forma, quanto maior o foco, melhor.

A difusão é uma variável que representa a relação entre o grau de excelência das armas usadas pela empresa, pertencentes ao conjunto de armas não adequadas ao campo da

competição e o grau máximo possível de ser obtido em tais armas. Neste sentido, difusão é o oposto de foco, pois representa uma dispersão de esforços.

A variável *enforcement* representa o grau de concentração de esforços que a empresa dá às armas recomendadas ao campo da competição no qual ela busca obter ou conservar vantagem competitiva. O *enforcement* é um número índice, entre zero e 100, que mede a relação foco / difusão, e é calculado da seguinte forma:

$$E = 100 - [ 100 / ( ( \text{foco} / \text{difusão} ) + 1 ) ].$$

## **2.7 Políticas Públicas de Desenvolvimento Econômico**

O processo de desenvolvimento de um APL depende, de um lado, da própria economia interna desse conglomerado e, de outro, da economia externa, isto é, depende também do desenvolvimento do setor industrial ao qual pertence, portanto, este tópico tem por objetivo apresentar e discutir o estabelecimento de políticas de desenvolvimento quer sejam industrial e/ou tecnológica, na história recente da economia brasileira.

Cabe aqui fornecer alguns elementos capazes de sintetizar e entender as medidas de apoio aos APL no contexto das estratégias estatais de desenvolvimento econômico e, especificamente, de desenvolvimento econômico regionalizado.

De acordo com Amato Neto, 2000, o crescimento industrial brasileiro teve início nos anos 60 apoiado fortemente na importação de tecnologia. Nessa época, foram criados o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) e a Petrobrás (1953).

Houve forte apoio econômico para ampliação dos setores de transporte e energia.

Entretanto, foi a implantação da indústria automobilística no governo Juscelino Kubitschek que se tornou o marco de todo o desenvolvimento, com a melhoria no sistema de transporte rodoviário e a expansão de outros segmentos industriais colaterais como indústria de autopeças.

A crise dos anos 80 provocou desarticulação no sistema industrial brasileiro desencadeando-se sucateamento e obsolescência.

Este quadro só começou a ser revertido na década de 90 com a política de abertura de mercado patrocinada pelo governo Collor e, posteriormente, com a implantação do Plano Real que proporcionou a estabilidade econômica.

Paralelamente, ocorreu a privatização de importantes setores econômicos do País como o setor de comunicações, de siderurgia e geração de energia, de transporte rodoviário e ferroviário, etc.

Porém, desde então, as políticas de estímulo e as iniciativas dirigidas ao setor de MPE têm sido muito tímidas por parte do Estado. Consequência disso é que os municípios passaram a se interessar por estratégias de desenvolvimento industrial baseadas nas aglomerações. De fato, parte do interesse pelo estudo das aglomerações produtivas e da forma de incentivá-las se deveu, obviamente, ao potencial de sua aplicação na elaboração de estratégias de desenvolvimento produtivo, principalmente em iniciativas com enfoque regionalizado.

Um Estado com base industrial e de infraestrutura consolidadas precisa voltar-se para a elaboração de uma política industrial, que seja direcionada justamente para complementar e até mesmo antecipar as tendências da indústria num mundo altamente competitivo. A concentração geográfica de firmas, fornecedores e consumidores proporciona ao APL certos tempos de *feedback* para ideias e inovações. Esse tipo de relação é particularmente importante em situações em que produtos e serviços emergem do processo interativo entre o produtor e o consumidor, ou em indústrias nas quais os fornecedores e os consumidores desempenham um papel relevante como fontes para novos produtos e serviços (AMATO NETO, 2000).

Primeiramente, faz-se necessário explicitar o conceito política industrial e tecnológico aqui utilizado. Em razão dos êxitos do Plano Real, ganhou força a ideia de que o Estado deveria agir como “ator” regulador e facilitador do desenvolvimento. Campanário e Muniz (2005, p. 8) propõem um conceito de política industrial que se mostra suficientemente amplo para abarcar várias concepções sobre o tema.

“Política industrial é a criação, a implementação, a coordenação e o controle estratégico de instrumentos destinados a ampliar a capacidade produtiva e comercial da indústria, a fim de garantir condições concorrenciais sustentáveis nos mercados interno e externo”.

Ao longo das últimas décadas, os estudos mostram a pouca atuação do Estado brasileiro na formulação e condução de políticas industriais e revelam que pouco se fez de concreto em projetos de desenvolvimento das empresas nacionais, muito provavelmente em função de estar frequentemente envolvido em questões imediatas e urgentes de estabilização econômica.

Para tanto, de acordo com o Amato Neto (2000), em 1986 foram implantadas 42 incubadoras de empresas, tanto para as empresas como para a entidade gestora da incubadora. Trata-se de bolsas concedidas pelo Programa de Competitividade e Difusão Tecnológica (PCDT), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Programa RHAE (Recursos Humanos para o desenvolvimento tecnológico) do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Mais recentemente, devido à crise internacional, o governo brasileiro adotou algumas medidas com vistas a amenizar seus efeitos como estender linhas de crédito do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social) na política industrial com o objetivo de preparar o País para uma eventual deterioração da economia mundial.

Paralelamente, estabeleceu-se um conjunto de medidas para fortalecer o mercado interno por meio da oferta agregada, aumentando assim a base de bens de capital.

Dessa maneira, o “Plano Brasil Maior” - período de 2011-2014 - contempla: desoneração dos investimentos e das exportações; ampliação e simplificação do financiamento ao investimento e às exportações; aumento de recursos para inovação; aperfeiçoamento do marco regulatório da inovação; estímulos ao crescimento de pequenos e micronegócios; fortalecimento da defesa comercial; criação de regimes especiais para agregação de valor e de tecnologia nas cadeias produtivas; regulamentação da lei de compras governamentais para estimular a produção e a inovação no País.

Entre as várias entidades voltadas à promoção e do desenvolvimento de MPE no Brasil ao longo dos últimos anos, cabe-se destacar o órgão privado, SEBRAE (2004) que tem por objetivo: Desenvolver a micro e pequenas empresas nos aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos. Ao longo dos últimos anos desenvolveu diversos programas fundamentais para atingir esses objetivos, principalmente em termos de financiamento e crédito. Também criou redes de apoio à gestão e à capacitação empresarial e projetos de cooperação interempresarial.

Há também iniciativas conjuntas de várias instituições científicas de ensino e pesquisa, dos governos estaduais, das prefeituras e mesmo de diversas entidades privadas, como a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), o SENAI, a ALJ (Associação Limeirense de Joias) e SINDIJOIAS (Sindicato de Joias de Limeira) que têm destinado recursos e ações de apoio para o desenvolvimento das MPE do APL.

Nesta seção é apresentada a estratégia adotada para a pesquisa, ou seja, o método de validação utilizado, definindo-se o universo e amostra e a forma de coleta e tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

### 3.1 Caracterizações do Método da Pesquisa

Por método deve-se entender, segundo Besse e Caveing (1954:25) o caminho pelo qual se atinge um fim, de modo que muitos métodos poderiam ser indicados com igual resultado. A questão relevante é a escolha de um método que possa contribuir para o fim da pesquisa com a melhor relação resultados/recursos aplicados

O método aplicado está intimamente associado ao problema da pesquisa que, no presente caso, cuidava de investigar qual a relação entre o *enforcement* nas armas (adequadas aos campos da competição) e o desempenho das empresas.

A pesquisa fez uso do método estatístico, recomendado para o estudo de muitos casos e poucos fatores. Este método utiliza-se do processo de amostragem e da análise estatística de dados. Geralmente uma pesquisa quantitativa, como a presente, envolve: (a) amostragem; (b) análise estatística; (c) intervalos de confiança; (d) testes de significância; (e) análise de variância e (f) testes não paramétricos, etc.

Recorreu-se também ao método descritivo e exploratório, com coletas, entrevistas e informações obtidas em estudo de múltiplos casos.

A pesquisa descritiva foi utilizada para o levantamento dos dados gerais das empresas pesquisadas, pois para Gil (2007), esse tipo de pesquisa tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis, envolvendo o uso de algumas técnicas de coleta de dados, tais como o questionário e a

observação sistemática - procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos pela investigação.

Este tipo de pesquisa analisa um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo, sendo que cada uma das dimensões criadas contém um grupo de perguntas capaz de determinar e quantificar os aspectos estratégicos do arranjo colaborativo investigado. Além desses dados, utilizaram-se as observações livres – verificando o processo produtivo, as instalações, os funcionários, a localização, dentre outros-, que puderam dar veracidade às respostas das entrevistas, além de subsidiar a compreensão do dinamismo e características da organização como um todo. Para Malhotra (1999) o principal objetivo da pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador.

Teve como referencial a pesquisa bibliográfica (revisão da literatura), uma vez que escolhido o assunto, definido o tema e colocada a questão da pesquisa, o investigador deverá efetuar uma revisão bibliográfica sobre o assunto/tema a ser investigado. Ou seja, proceder ao levantamento bibliográfico que dê suporte e fundamentação teórico/metodológica ao estudo (MARTINS, 2000, p. 23).

Por sua vez, o estudo de múltiplos casos caracteriza-se por ser um estudo intensivo, por meio de uma análise detalhada, na qual podem ser detectadas possíveis relações que de outra forma não seriam descobertas. Todos os aspectos são investigados e conforme o objetivo da investigação, o número de casos pode ser reduzido ou abranger inúmeros elementos como grupos, subgrupos, empresas, comunidades, instituições e outros (FACHIN, 2001, p. 42).

O método CAC é qualitativo e quantitativo, Contador (2008). A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados e proporciona compreensão em profundidade do contexto do problema (GODOY (1995a, p.62). É quantitativo, uma vez que o instrumento criado por Contador (2008) irá, a partir de medidas quantificáveis da percepção dos proprietários de empresas envolvidas no arranjo, investigar a efetividade da estratégia. Por estruturação, a pesquisa quantitativa requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e, neste caso, técnicas estatísticas são os instrumentos-chave de análise (SILVA; MENEZES, 2000).



Os dados são analisados com estatísticas não-paramétricas, isto é, quantitativas de caráter descritivo-explicativo, cujo objetivo será investigar os aspectos estratégicos associados ao Arranjo Produtivo Local (APL), composto por empresas de bijuterias da cidade de Limeira/SP.

Para evitar problemas de interpretação das variáveis consideradas nesta pesquisa, abaixo são apontados, por ordem alfabética, os principais conceitos.

**Adequabilidade das armas:** 1. Indicador do grau da adaptação das armas da empresa aos campos da competição visados por ela. Uma empresa apresenta maior adequabilidade das suas armas quanto menor for a média dos postos, em *enforcement*, dos campos da competição dos seus produtos. 2. O grau de adequabilidade é tanto maior quanto mais as armas se mostrem apropriadas aos campos da competição declarados, isto é: os *enforcements* das armas para os campos da competição declarados ocupam os melhores postos. 3. A adequabilidade expressa-se pela relação entre a média observada dos  $n$  postos, em *enforcement*, das armas pertinentes aos  $n$  campos da competição da empresa e a média ideal correspondente à média dos valores de  $1 + \dots + n$ .

**Arma da competição:** 1. Conjunto específico e delimitado de técnicas, ferramentas e métodos, adotado por uma empresa, que contribui para um dado fim; 2. Conjunto de causas que contribuem para a conquista e sustentação de vantagem competitiva, adotado por uma empresa num dado campo da competição.

**Campo da competição:** Atributo de interesse do comprador, em que a empresa busca vantagem competitiva.

**Configuração das armas:** 1. Indicador que expressa a correlação entre a configuração das armas da empresa em relação a uma dada configuração ideal. Este indicador pode assumir valores entre  $-1$  e  $+1$ , significando  $+1$  uma perfeita associação entre a configuração das armas da empresa e a configuração ideal. 2. Correlação existente entre os indicadores de foco e difusão das armas da empresa que busca competir em um dado campo e os indicadores de foco e difusão de uma configuração de armas tida como ideal para tal campo da competição.

**Difusão:** 1. Representação da relação entre o grau de excelência das armas usadas pela empresa, pertencentes ao conjunto de armas não adequadas ao campo da competição e o grau máximo possível de ser obtido em tais armas; 2. O oposto de foco; dispersão de esforços. 3. O mesmo que “difusão das armas da competição”.

**Enforcement:** 1. Grau de concentração de esforços que a empresa dá às armas recomendadas ao campo da competição no qual ela busca obter ou conservar vantagem competitiva; 2. Número índice, entre zero e 100, que mede a relação FOCO / DIFUSÃO, calculado da seguinte forma:

$$E = 100 - [ 100 / ( ( \text{foco} / \text{difusão} ) + 1 ) ]$$

**Foco:** 1. Representação da concentração de esforços nas armas adequadas ao campo da competição; 2. Relação entre grau de excelência das armas usadas pela empresa e o grau de excelência máximo possível de ser obtido em tais armas. 3. O mesmo que “foco das armas da competição”.

**Posto em enforcement:** 1. Ordem do valor do *enforcement*, do maior para o menor, referente aos campos da competição. Dada um certo conjunto de armas, calcula-se o *enforcement* dessas armas, considerando todos os campos da competição. Ao campo da competição que tiver o maior valor em *enforcement* atribui-se o primeiro posto; e assim sucessivamente. O *enforcement* será sempre um número compreendido entre 0 e 100. Um valor nulo indica que a concentração de esforços é nula; o valor 100 indica que é máxima.

E para finalizar, os resultados serão apresentados por meio de tabelas, e outros elementos de apresentação. Vieira (1995:5) sugere que os resultados da pesquisa sejam apresentados de forma sistemática, do geral para o particular, por meio de tabelas, quadros, gráficos e outros elementos de apresentação.

As ferramentas e instrumentos analíticos que foram usados na pesquisa são basicamente aqueles destinados a operar os testes das hipóteses e a responder a algumas questões levantadas. As ferramentas usadas foram as seguintes:

- *t* de *Student*;
- Correlação de Pearson;
- Q de Yule.

Decidiu-se por fazer uso da fórmula de *Student* para diferença entre médias porquanto o que se testou foi a diferença entre médias dos valores de *enforcement*, foco e difusão (compreendidos entre zero e 100) de três grupos de empresas. Embora usualmente o desempenho das empresas (positivo ou negativo) se expresse através da proporção da variação (  $\Delta\%$  ), neste estudo foi expresso através de um contradomínio, compreendido

também entre zero e 100. O teste *t* de *Student* justifica-se, na presente pesquisa, porquanto a variância ( $\Delta^2$ ) populacional é desconhecida.

Através da fórmula de Pearson, pode-se averiguar até que ponto duas variáveis estão relacionadas entre si.

Costa Neto (1977:183) chama a atenção para o fato de que muitas vezes, um alto valor do coeficiente de correlação, embora estatisticamente significativo, pode não implicar qualquer relação de causa e efeito, mas simplesmente a tendência que aquelas variáveis apresentam quanto a sua variação conjunta.

O Q de Yule é um dado estatístico que permitiu averiguar, sob outro ângulo, a diferença, quanto a foco, difusão e *enforcement*, entre as empresas do grupo 1, 2 e 3. O foco das empresas do grupo 1 é diferente do das empresas do grupo 2? E a difusão? E quanto ao *enforcement*? A resposta a essas perguntas pode ser também dada através do Q de Yule, reforçando a análise feita através do *t* de *Student*.

## **3.2 Estratégias de Pesquisa**

### **3.2.1 Estratégias para coleta de dados:**

Para realizar a primeira sequência do presente estudo, ou seja, a determinação da amostra, foi necessária entrevista com diferentes agentes e órgãos que integram o APL estudado, tais como, ALJ (Associação Limeirense de Joias), SINDIJOIAS (Sindicato de Joias de Limeira), CETESB, ALJOIAS (Feira Internacional de Joias), cujo objetivo foi averiguar quais empresas compõem o APL e qual a contribuição de cada agente público para o fortalecimento do mesmo. Dessa forma, a pesquisa deve basear-se em evidências objetivas (coletadas pela compilação de constatações relevantes de fontes secundárias) e ser sustentada pela teoria (MALHOTRA, 1999, p. 330-331).

### **3.2.2 Universo Populacional**

Em levantamento feito com a CETESB (2013), foi identificado um total de 455 empresas formais industriais do ramo de bijuterias em Limeira/SP. Dessas, 60% são micro empresas; 30% EPP e 10 empresas de médio porte.

Desses dados fornecidos pela CETESB (2013), por ramo de atividade, encontraram-se 195 empresas galvânicas (banhos de ouro, prata ou ródio), 19 empresas de brutos de alta fusão

e 45 empresas de baixa fusão; 63 são empresas de fundição, 47 empresas de montagem e 84 são outras empresas (SILIS – Sistema de Licenciamento Simplificado).

### **3.2.3 Universo Amostral**

1. Na listagem de associados da ALJ, principal órgão de apoio às MPE de joias folheadas foi identificado 108 empresas associadas, pertencentes ao setor de bijuterias folheadas.
2. Dessas, 101 empresas estão localizadas na cidade de Limeira (SP). (APENDICE 1).
3. As empresas associadas que responderam ao questionário passaram a constituir o universo amostral. A seleção das empresas para inclusão na pesquisa foi por conveniência, ou seja, de acordo com a facilidade de acesso ao entrevistado (OLIVEIRA, 1999, p. 161).

### **3.2.4 Aplicação do Teste Piloto**

4. Elaboração de um formulário para o teste piloto, contendo diversas perguntas abertas e fechadas com o objetivo de identificar as características gerais das empresas. Este questionário foi feito na plataforma *Google Docs*.
5. Foi enviado por e-mail ao universo amostral que pode ser considerado como arranjo produtivo local do setor de joias folheadas do município de Limeira (SP); Neste caso, foi considerada uma listagem de 101 associados da ALJ.
6. Esse formulário também teve a finalidade de possibilitar a inscrição das MPE num evento coletivo patrocinado pela ALJ em que os participantes foram convidados para um Curso de Marketing.
7. Neste 1º. Evento para teste piloto do questionário teste teve-se a participação de 24 pessoas representantes de empresas de joias folheadas de Limeira (SP). (APENDICE 2).
8. No final do evento, foi aplicado o questionário teste aos participantes, a fim de fazer a sua validação e coletar mais informações sobre as empresas. Dessas, 10 empresas aceitaram responder o formulário.
9. Posteriormente foram feitas uma análise e uma classificação das empresas que fazem parte da amostra desta pesquisa, por porte, no. de funcionários, data de fundação e ramo de atividade. Esta amostra engloba toda a cadeia produtiva do setor, tais como empresas de prestação de serviços em galvanoplastia, fabricação

de brutos de baixa e alta fusão, comércios atacadista e varejista e empresas fornecedoras de insumos.

### **3.2.5 Validação do Questionário**

O questionário (1) foi construído em escala *likert* e teve cinco critérios de resposta e os seus respectivos pesos: NA (NÃO APLICÁVEL), se entender que a arma não é adequada para sua empresa; 1 e 2, se entender que a afirmativa reflete baixa intensidade com relação à situação da sua empresa; 4 e 5, se entender que a afirmativa reflete alta intensidade com relação á situação da sua empresa; 3, se entender que a situação da empresa está numa posição intermediária. Além da escolha e seleção das armas, também foi questionado sobre os 14 campos da competição – principal e coadjuvante em que a empresa tem atuação, de acordo com o modelo proposto por Contador (2008) na escolha das principais armas da competição. Os respondentes foram questionados sobre as atividades mais importantes, as realizadas com maior frequência, as mais onerosas, os recursos mais importantes para a empresa e as armas mais importantes que a organização não utiliza e deveria utilizar. (APENDICE 3).

Enviado por e-mail em 24/08/2013 (em formato *pdf*), obtiveram-se apenas oito respostas por e-mail.

Por isso, para motivar os respondentes, no mês de outubro/13, através de solicitação da ALJ, foi realizado, no auditório da CIESP de Limeira, um novo encontro/palestra para os associados da ALJ, cujo tema foi *Técnicas de Vendas/Negociação*, o qual contou com a participação de aproximadamente cinquenta pessoas do setor de bijuterias. O curso foi oferecido gratuitamente e ministrada pela própria pesquisadora com o apoio da ALJ. Teve por objetivo aprofundar o relacionamento com as empresas do setor de joias folheadas, solicitar a colaboração de responder ao questionário enviado por e-mail e checar alguns relatos dos empresários considerados significativos para o trabalho. (vide *e-mail marketing* e fotos no APENDICE 2).

Por isso, foi necessário, posteriormente, realizar uma pesquisa de campo.

### **3.2.6 Pesquisa de Campo**

Como o número de respondentes ainda não tinha sido satisfatório, foi feita uma pesquisa de campo com todas as empresas respondentes e não respondentes, através de agendamento prévio para se atingir o maior número de empresas respondentes e foi aplicado o questionário validado, contendo as 38 armas da competição mais relevantes apuradas no setor, pois esse item é bastante significativo da pesquisa e tem que ser apurado de forma precisa. A

pesquisa de campo foi feita nos meses de outubro e novembro/13 com aplicação do questionário validado pela própria pesquisadora. (APENDICE 6).

### 3.3 Tratamento e Análise dos Dados

Após a aplicação dos formulários nas empresas que aceitaram responder a pesquisa, as respostas obtidas foram confirmadas e digitadas em planilha do Excel (2010) para tratamento e análise dos dados, conforme determina o método CAC.

A análise dos resultados foi dividida da seguinte forma, de acordo com o tratamento dos dados apresentados, conforme explicitado a seguir.

1°. Descrever um panorama do APL e analisar o perfil do setor através da sua história, da expansão comercial, da governança, bem como do processo industrial de joias folheadas.

- são analisados alguns elementos das respondentes (porte, ramo de atividade no setor, localização e principais produtos e serviços).

2°. Tratamento e análise dos resultados pelo método CAC, subdivididos desta forma:

- são analisados, no grupo de empresas, as armas e campos da competição. (APENDICE 7).
- é feita a análise do conjunto de variáveis: foco, difusão e *enforcement*.
- estuda-se e analisa-se o grau de excelência das armas das empresas respondentes, abordando-se a questão da adequabilidade das armas ao campo da competição do principal produto e o desempenho através dos indicadores  $\Delta$  funcionários (período de 2008 a 2013) e certificações de qualidade que as empresas possuem. (APENDICES 9 e 10).

Segundo Contador (2008), para identificar todos os fatores competitivos utilizando o modelo de Campos e Armas da Competição são necessárias cinco subetapas: a) identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto a ser considerado; b) identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado; c) identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado; d) identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado; e e) obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado.

## 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

---

Primeiramente será apresentado um panorama do APL de joias folheadas de Limeira (SP). Na sequência, algumas características relevantes das empresas que participaram da pesquisa. A apresentação dos dados foi feita de modo a preservar o sigilo dos respondentes. Para tal, adotou-se, aliás, a identificação das empresas respondentes sob o signo do tipo E1, E2 ..E30, a fim de impossibilitar a identificação dos respondentes. A mesma cautela observa-se na apresentação dos dados constantes dos Adendos. E, para finalizar, serão apresentados os resultados obtidos pelo método CAC.

### 4.1 Panorama do APL de joias folheadas de Limeira (SP)

A cidade de Limeira (SP) é um importante polo industrial do interior do estado de São Paulo, possui cerca de 280 mil habitantes e está localizada a 156 km da capital paulista, no ponto de encontro das Rodovias Anhanguera, Washington Luiz e Bandeirantes (Censo IBGE/2010).

Cabe destacar a história da cidade, com uma estrutura de porte médio, pertencente à região administrativa de Campinas. Durante muitas décadas foi tradicionalmente conhecida como polo citricultor e canavieiro do Estado. Nos anos 60, era conhecida nacionalmente como a capital nacional da laranja e anos depois o foco de produção foi se alterando, centrando-se na metalurgia.

#### 4.1.1 A origem do Polo de Joias Folheadas (SINDIJOIAS, 2013).

- ◆ Início: 1938
- ◆ Origem: Oficina de Consertos de Joias
- ◆ Constituída por: João Martins Cardoso, Eduardo Urbano Cardoso e Silvio Cavazin
- ◆ Início da Industrialização: 1945
- ◆ Mudança para Joias Folheadas: 1980

Segundo relato do empresário Sr. Antonio Carlos Paroli, neto do Sr. Cardoso, o início de tudo deu-se em 1938, com as oficinas de consertos de joias constituída por João Martins Cardoso, Eduardo Urbano Cardoso e Silvio Cavazin. Foi com uma pequena empresa de

produção industrial de joias em ouro. O crescimento do negócio foi rápido e em 1949 foi inaugurada a indústria de joias Cardoso, que naquela época era a maior indústria do setor no País, com mais de 100 funcionários e escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro.

A produção de joias folheadas em escala industrial iniciou-se nos anos 60 com a diminuição do poder aquisitivo da população. Clientes de joia em ouro passaram a consumir a joia folheada em virtude da crise financeira, optando por um produto mais acessível.

O auge se deu por volta dos anos 80, quando as principais indústrias deste setor se instalaram em Limeira dando início ao polo industrial de hoje. Nessa época, a economia da cidade, que ainda estava centrada em grandes indústrias de máquinas, começou a apresentar uma mudança significativa uma vez que com o desaquecimento da economia do País, os habitantes começaram a assimilar a tendência da cidade para a fabricação de joias, e o setor de joias folheadas e bijuterias foi absorvendo grande parte da mão-de-obra excedente da área agrícola e metalúrgica. Desse modo, a produção foi crescendo. Percebendo todo esse crescimento, a Indústria de ferramentas e bijuterias Roal Ltda dá início comercialização e distribuição dos produtos de diversos fabricantes de joias.

Com o falecimento do Sr. Cardoso, alguns funcionários foram se desligando da empresa e o que foi aprendido na profissão deu-lhes sustentação para instalação de seus próprios negócios dando origem a algumas fábricas como União Joias e Gullo.

Devido ao aumento do preço do ouro e a popularização do produto no mercado, o banho de ouro e de prata foi o último a acontecer. De acordo com relatos de outros empresários do setor, tinha-se apenas uma fábrica em São Paulo que detinha a tecnologia dos processos galvânicos e abastecia as fábricas de joias folheadas. Entretanto, com o passar dos anos, alguns funcionários foram se desligando dessa empresa e daí surgiram empresas como GLGA e Eletrochemical – especialistas em processos galvânicos, que se instalaram na cidade para dar suporte técnico às novas empresas de galvanoplastia já existentes ali. Essa atividade passou a ser desenvolvida com mais intensidade no final desse período, quando a tecnologia da folheadura passou por avanços significativos (ALJOIAS MAGAZINE, 2004, P.14).

#### **4.1.2 Perfil do Setor de Joias Folheadas**

Estimativas indicam que 60% dos negócios sejam formados de micro empresas, enquanto as pequenas empresas representam 30% e as médias empresas têm uma participação



de 10% na cadeia produtiva, dessa forma, 90% são MPE. (APL, 2007; ALJOIAS MAGAZINE, 2006, p. 7).

De acordo com dados da CETESB (2005), a distribuição geográfica do setor, entre os estados que abrigam empresas de joias folheadas são: São Paulo com 644 empresas, o Rio Grande do Sul com 236, Minas Gerais com 181, e o Rio de Janeiro com 85 fábricas. O Arranjo Produtivo Local (APL) tem sua estrutura dividida da seguinte forma no Estado de São Paulo: Limeira lidera a pesquisa com 310 empresas, seguida de São Paulo com 204, São José do Rio Preto com 39, Pirassununga 10, Bauru 6 e Campinas com 4.

Porém, segundo o portal de notícias Infojoias do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos IBGM (2012), atualmente, dentre os principais polos produtores de folheados e bijuterias no Brasil, destacam-se Limeira (SP), com 450 empresas do setor, seguida da cidade gaúcha de Guaporé (RS), com 160 empresas e Juazeiro do Norte (CE), com 40 empresas formalmente constituídas.

Em levantamento oficial feito junto ao órgão CETESB (2013), foi identificado um total de 455 empresas industriais formalmente estabelecidas e cadastradas na CETESB/LIMEIRA, que atuam no ramo de bijuterias em Limeira (SP), divididas por ramo de atividade da seguinte forma: 195 são empresas galvânicas (banhos de ouro, prata ou ródio), 19 empresas de fabricação de brutos de alta fusão e 45 empresas de fabricação de brutos de baixa fusão, 63 são empresas de fundição, 47 empresas de montagem de peças e 84 empresas são outras classificadas como SILIS – Sistema de Licenciamento Simplificado.

Este conglomerado de MPE de joias folheadas teve uma grande expansão comercial a partir de 1995, com a instalação do Limebra Center e Aliança *Shopping*, um dos maiores shoppings de brutos, folheados, prata, correntes, acessórios para confecção de joias folheadas e bijuterias, ambos localizados na Avenida Marechal da Costa e Silva – Jardim Glória. Atualmente, o bairro é o principal ponto comercial da cidade e conta com 18 *shoppings* de brutos e 225 lojas.

As MPE ainda contam com a promoção da ALJOIAS (Feira Internacional de Joias Folheadas, exposição de Brutos, Máquinas e Insumos e Serviços), considerada uma das mais importantes do segmento de bijuterias e folheados do país, além de ser a única da América Latina que reúne todo o mercado produtor e comprador em um grande encontro anual. A feira é considerada uma referência para compradores do Brasil e exterior por expor ao mercado as empresas especializadas em produtos acabados, peças brutas, materiais, insumos,

componentes, máquinas e equipamentos (ALJOIAS MAGAZINE, 2006, p. 7; ALJÓIAS, 2007). Tem também a FA São Paulo, a grande feira da Fashion Jewelry do Brasil com 80 expositores, a FENINJER (Feira de Indústria de Joias, Relógios e afins) em São Paulo e a AJORSUL FAIR MERCOÓPTICA em Gramado/RS (POLO EDITORIAL, 2013, p. 78).

Ao longo de sua história, as feiras são a melhor demonstração de força do setor de joias folheadas; empresários realizam feiras e eventos frequentemente.

O mercado nacional de joias folheadas está estimado em R\$ 620 milhões, montante bastante tímido perto do potencial global do segmento de joias e bijuterias, que se aproxima dos US\$ 22 bilhões. Depois dos EUA, onde o consumo de joias e bijuterias beira os US\$ 8 bilhões, a União Europeia é o maior mercado mundial, com um consumo de folheados e bijuterias estimado em US\$ 5 bilhões, de acordo com os números da Global Industry Analysts (2007).

De acordo com pesquisas da Cetesb (2005), no setor de joias folheadas, especificamente deste tipo de peças, o Brasil ocupa o 27º lugar no ranking tanto de exportações como de importações mundiais, sendo que os principais países de destino das exportações brasileiras são Alemanha, Argentina, Venezuela, Peru, Colômbia e Estados Unidos.

Ainda segundo o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Brasileiro, as exportações deste setor movimentaram em 2009 US\$ 28 milhões e em 2010, o número ficou em US\$ 37 milhões. Atualmente, a cidade de Limeira é considerada a capital das joias folheadas (IBGM, 2012).

De acordo com dados oficiais do SINDIJOIAS (2012), estima-se que o setor de joias folheadas de Limeira/SP corresponde:

- ✓ 450 empresas formalizadas;
- ✓ 9.000 empregos diretos;
- ✓ 50.000 empregos indiretos;
- ✓ 500 toneladas produzidas por mês;
- ✓ 30% participação no mercado nacional;
- ✓ 90% mercado interno;
- ✓ 10% mercado externo;

Com efeito, elas refletem a realidade da cidade que se modificou, pois o município passou a ser destaque no mercado nacional e internacional, tornando-se referencial como polo industrial de joias e semijoias, considerado o maior produtor de bijuterias e folheados da América Latina e reconhecido no mundo inteiro como um dos maiores arranjos produtivos do setor. (EDITORIAL POLO, 2013, p.14).

### **4.1.3 Processo Industrial de Joias Folheadas**

#### **Descrição do processo industrial (bijuteria em bruto)**

A produção de bijuterias envolve uma série de processos industriais, notadamente a fabricação das peças (chamadas de “bruto”) e o tratamento de superfícies. Para iniciar a descrição do processo, começaremos com a produção das peças que serão posteriormente “banhadas”.

Em geral, as peças brutas são feitas, em sua maior parte, por processos metalúrgicos, podendo ser fundidas ou estampadas. No primeiro caso, o processo pode ocorrer por meio da alta fusão (utilizando-se fornos que variam de 1050 a 1100° C), cujas peças são produzidas a partir de uma liga metálica constituída de zinco e cobre (denominada latão). A fundição pode ser realizada também por meio da baixa fusão (fornos que variam de 380 a 400°C), nos quais as peças são produzidas por meio de uma liga composta de estanho e chumbo. No caso da estamparia, o latão passa por processos como corte, laminação e prensa.

Este tipo de processo é bastante comum para a produção de pinos e tarraxas para brincos, argolas e chapas pequenas, para os quais são normalmente usadas fitas ou fios metálicos de latão com as dimensões próximas às das peças, podendo ou não haver etapas seguintes de dobra (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2007, p. 16).

A fundição é o processo dominante, sendo utilizados os seguintes processos: ligas de alta fusão com cera perdida, ligas de baixa fusão, fotocorrosão e estamparia.

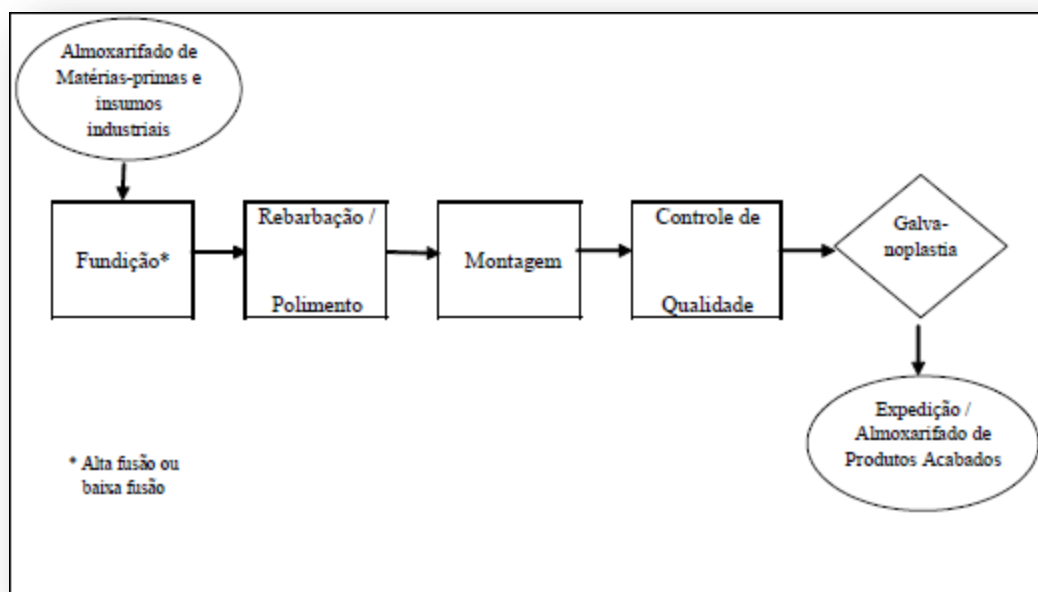
O processo de cera perdida é usado para obtenção de peças fundidas a partir de um modelo de metal, do qual se obtém um molde de borracha com o formato da peça. Injeta-se então cera derretida no molde obtendo-se o modelo de cera. No caso das bijuterias, as peças de cera são montadas em árvores (canais pelos quais o metal fundido passará) do mesmo material. O conjunto é envolto em uma solução de gesso e outros componentes para formar cilindros que vão para fornos. Com o aquecimento, a cera se derrete e é retirada do molde

deixando em seu lugar uma cavidade com o formato da peça. A cera derretida é recuperada e pode ser novamente usada no processo.

O processo dominante nesses tipos de empresas é o de fundição de baixa fusão, proporcionando como vantagem o custo de produção mais baixo e como principal desvantagem a baixa resistência e pouca durabilidade das peças.

A figura 1 demonstra o processo de fabricação por fundição em baixa fusão. Para realizar a fundição à baixa fusão, o material é aquecido em forno até o ponto de fusão para então ser injetado (vazados) em moldes (borracha, na maioria dos casos). Esses moldes são montados em máquinas específicas (centrífugas) que ao girar aceleram seu processo de preenchimento, promovendo assim, a formação das peças. Ao retirar o conjunto, o material excedente e as peças com falhas na formação são separados das peças “conformes”, as quais retornam ao forno para serem reutilizadas como matéria-prima e as peças seguem o fluxo de processamento em que são rebarbadas em campanas (tambor rotativo). No interior do equipamento, além das peças a serem rebarbadas, são inseridos *chips* (pequenos elementos abrasivos), detergente e/ou polidores. Dependendo do estado das peças, antes de serem rebarbadas, elas passam por lixamento ou esmerilhamento. A montagem pode ser a união de várias peças para a formação do produto ou colagem de componentes (*strass*, pedras, dentre outros).

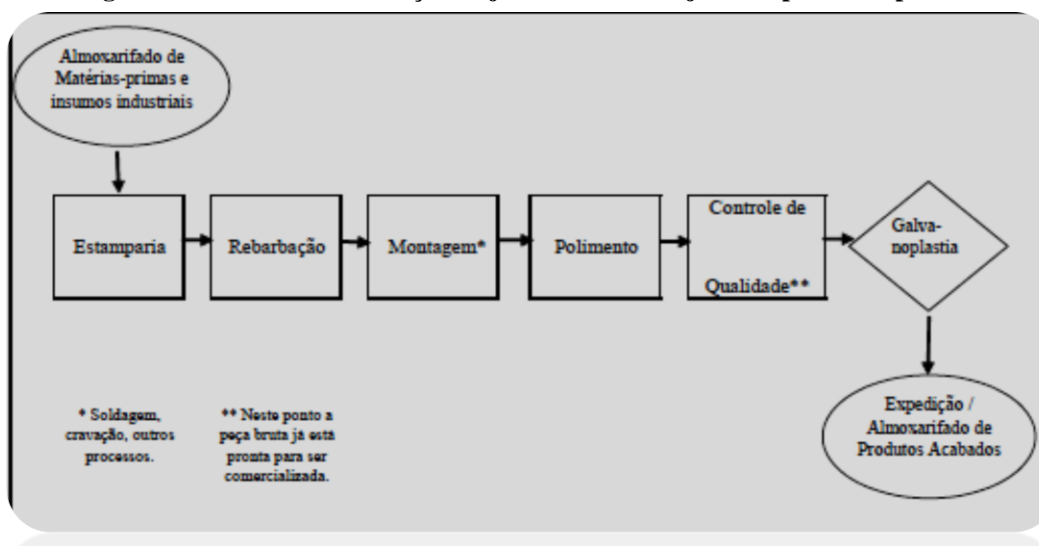
**Figura 1 - Processo de fabricação de joias folheadas/bijuterias por fundição (alta e baixa fusão)**



A montagem da joia folheada ou bijuteria é feita por meio de solda e/ou cravação de pedras, pérolas, *strass*, cristais, dentre outros elementos e o acabamento varia de acordo com as encomendas. Ao final, as peças passam pelo processo de galvanoplastia (tratamento de superfície ou banho) com metal nobre, podendo ser ouro, prata ou ródio, gerando a joia ou bijuteria comercializadas. O metal se agarra à superfície da peça por meio de corrente elétrica (eletrodeposição) e em poucos minutos a bijuteria se transforma em joia folheada (folheado).

A figura 2 demonstra o processo de fabricação por estamparia, no qual o formato da joia é traçado e cortado sobre o metal por intermédio de pressão, dando início à confecção da semijoia. Se a empresa trabalhar somente com o bruto, o processo se encerra com o controle de qualidade final (contagem, revisão e classificação das peças), com a expedição para o cliente ou com o estoque de produtos acabados; se trabalhar com a peça folheada, dá-se início ao processo de galvanoplastia - serviço que pode ser executado dentro ou fora das instalações da empresa.

**Figura 2- Processo de fabricação de joias folheadas/bijuterias por estamparia**



Fonte: Empresas estudadas pela autora e adaptado de DIAS (2007).

Observa-se que o controle de qualidade segue uma tendência dos sistemas produtivos existentes no mercado, dentre outros procedimentos realizados a cada etapa do processo pelo próprio operador, visando a eliminar a detecção de falhas ao longo do processamento e não somente no final, reduzindo assim, os custos operacionais.

E6: relato de empresário que está há 30 anos no ramo:

*Hoje quem quer iniciar no ramo de joias tem que ter fundição, pois a maioria compra o acessório e faz a montagem. O que agrega mais valor ao processo produtivo é a alta fusão.*

Por exemplo: “um anel fabricado de baixa fusão custa em torno de R\$10,00 a unidade, já um anel de alta fusão pode custar até R\$100,00 a unidade”.

### Processos na galvanoplastia (banho)

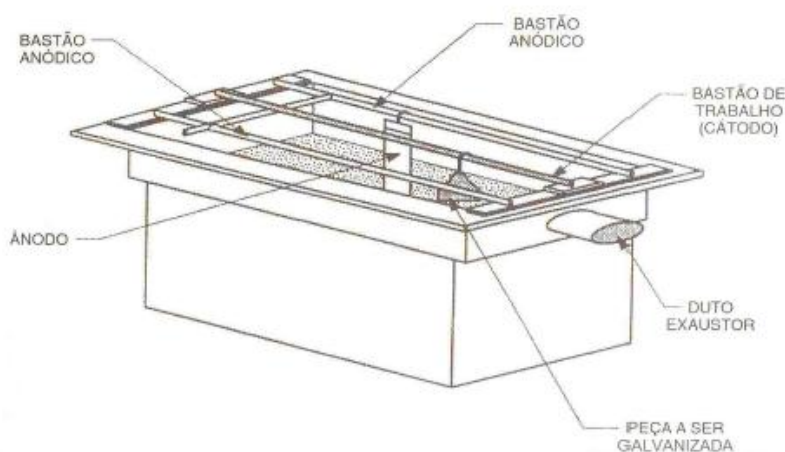
As empresas produzem peças de metal, em geral ligas de zinco e estanho, recobertas por camadas de metais nobres, como a prata e o ouro, CETESB (2005).

Normalmente, essas MPE de joias folheadas de Limeira recorrem a serviços terceirizados, procurando por empresas especializadas que trabalham exclusivamente com galvanoplastia.

Independentemente da forma de deposição metálica, os processos de Galvanoplastia, de uma forma geral, seguem o seguinte esquema: pré-tratamento químico, desengraxe e decapagem.

Conforme mostra a Figura 3 abaixo, geralmente as peças de bijuterias brutas passam por diversos tanques, sendo estes os principais tanques: 1º. Tanque é o desengraxe e decapagem; 2º. Tanque é para ativação; 3º. Tanque para a folheação (ouro, cromo, níquel, ródio); e o 4º. Tanque para verniz elétron.

**Figura 3 – Tanque industrial para Galvanoplastia – processo manual**



Fonte: CETESB (2005).

A primeira camada de ouro aplicada na peça é denominada banho *flash*, cuja espessura não excede a 0,2 microns, servindo de ancoragem para que camadas mais espessas de metal precioso sejam depositadas; a bijuteria se transforma em folheado quando essa camada mais

densa é aplicada, o que depende das especificações do fabricante (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2007, p. 21).

Entretanto, fica a critério do cliente/revendedor dessas bijuterias a opção pela quantidade/camada de ouro ou metal precioso. Todas as peças são “pesadas” tanto no início, como na entrega, de acordo com as especificações do cliente/revendedor.

O verniz cataforético também não é recomendado, pois pode ser prejudicial à saúde e provocar “alergias” no usuário da peça.

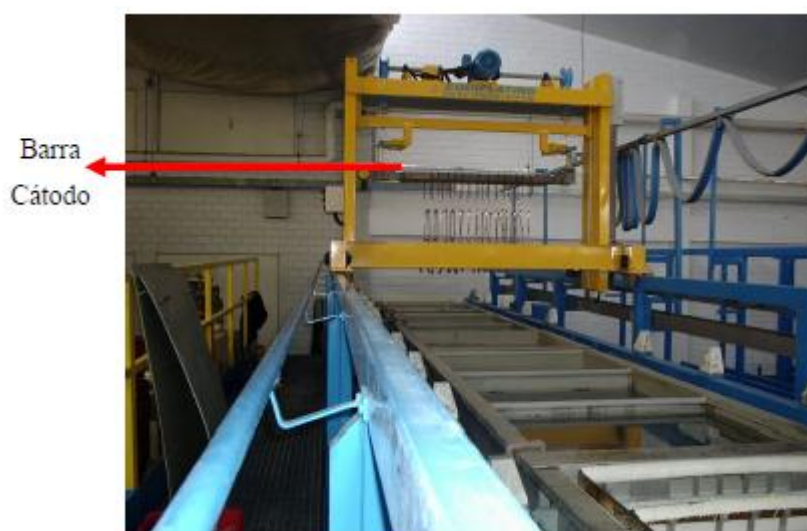
E6: relato de empresário que está há 30 anos no ramo:

*Hoje, com investimentos em torno de R\$9.000,00 (tanques, cabos e produtos galvanotécnicos, mão de obra), dá para folhear 50 mil peças por mês, antes, com a mesma quantidade de ouro no processo, banhava-se aproximadamente 10 mil peças por mês.*

O banho de ouro é o mais solicitado pelos clientes e há empresas que desenvolveram até sete tonalidades de ouro para suas peças.

Em operações de galvanoplastia em processos produtivos, peças individuais são penduradas manualmente na barra do cátodo conforme mostra a Figura 3 ou através de processo automatizado conforme Figura 4.

**Figura 4 – Processo automatizado de fixação e movimentação das peças durante a etapa de Eletrodeposição.**



Fonte: CETESB (2005).

No Pós-tratamento, as peças podem passar pelo processo de lavagem com água fria ou quente; secagem em centrífuga, estufa ou jatos de ar; camada de óleo para embalagem e proteção e pintura ou envernizamento para encaminhamento para a embalagem, estoque e expedição.

Cabe ressaltar que a atividade de galvanoplastia é altamente impactante ao meio ambiente, pois gera resíduos sólidos, líquidos e gasosos. Das 8 empresas de galvanoplastia pesquisadas, todas elas encontraram-se adequadas as regulamentações da CETESB referentes o meio ambiente.

Os principais resíduos sólidos gerados numa indústria galvânica são: lodo de tratamento, que contém sais metálicos precipitados na forma de hidróxidos; produtos rejeitados; pó de polimento. O lodo pode ser reaproveitado, pois ainda contém material precioso. Fica decantando num recipiente externo até secar completamente e depois é retirado por uma empresa de reaproveitamento.

#### 4.1.4 Cadeia Produtiva

De acordo com Amato Neto et al (2006), Limeira agrupa todos os elos da cadeia produtiva do setor de joias folheadas, contando com fornecedores de matéria-prima, insumos químicos, processos para banhos galvânicos, acessórios, máquinas, ferramentas, designers e prestação de serviços (galvanoplastia, montagem, solda, usinagem, estamparia, fundição, ferramentaria) abrangendo desde a fabricação de componentes e acessórios, passando pela etapa de fabricação de brutos e galvanoplastia, até a comercialização dos produtos. Vide Figura 5 que mostra a cadeia produtiva de joias folheadas.

**Figura 5: Cadeia Produtiva de joias folheadas de Limeira (SP)**

INSUMOS	SERVIÇOS	ORGÃOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ METAL FERROSO;</li> <li>■ METAL NÃO FERROSO;</li> <li>■ FERRAMENTARIA;</li> <li>■ EMBALAGENS;</li> <li>■ GEMAS;</li> <li>■ PAPELARIA;</li> <li>■ INFORMÁTICA;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ METALÚRGICO;</li> <li>■ MARKETING;</li> <li>■ HOTELARIA;</li> <li>■ SEGURANÇA;</li> <li>■ CORREIO;</li> <li>■ DESIGNER;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CETESB;</li> <li>■ POLÍCIA CIVIL;</li> <li>■ CRQ (Conselho Regional de Química);</li> <li>■ RECEITA FEDERAL;</li> <li>■ POLÍCIA FEDERAL;</li> <li>■ IBAMA.</li> </ul>

Fonte: SINDIJOIAS (2012)



Em resumo, a cadeia produtiva de folheados é constituída, basicamente, por quatro segmentos. O primeiro é o segmento fornecedor de matéria-prima para o setor que é constituído por empresas fornecedoras de ouro, prata, cobre, latão, pílter e produtos e processos químicos. O segundo segmento é o das empresas de produtos semi-acabados, que são aqueles produtos prontos, peças brutas (base do folheado), mas que ainda não receberam o banho dos metais, tais como ouro e prata. O terceiro segmento, é constituído pelas empresas de produtos acabados, com tratamento da superfície (banho de ouro, prata, ródio), e por último, a distribuição que pode ser no atacado, varejo e mercado externo, entre os diversos canais de comercialização – destacam-se lojas de fábricas, vendas diretas, shopping de peças brutas e folheadas e catálogos, tanto para o mercado nacional como internacional” (Sampaio, 2002:14).

A cidade responde por 60% de toda a produção nacional no segmento e exporta suas mercadorias para países da América Latina, América do Norte, África e Europa. Na produção de joias folheadas, destaca-se uma grande variedade de produtos, como: anéis, brincos, pingentes, pulseiras, gargantilhas, correntes entre outros que fazem do setor um dos mais fortes da cidade.

Destaque-se que os insumos usados na produção de folheados são basicamente *commodities*, tais como latão, cobre, prata, ouro e produtos químicos industrializados, não havendo, portanto, nenhum grau de especificidade de ativos neste caso. Esta característica da produção, de baixa especificidade de ativo dos insumos, e o pouco capital necessário para iniciar as atividades em alguns dos segmentos da cadeia produtiva acabam por constituir menores barreiras à entrada de novas empresas na atividade.

#### **4.1.5 Governança - Infraestrutura de Apoio**

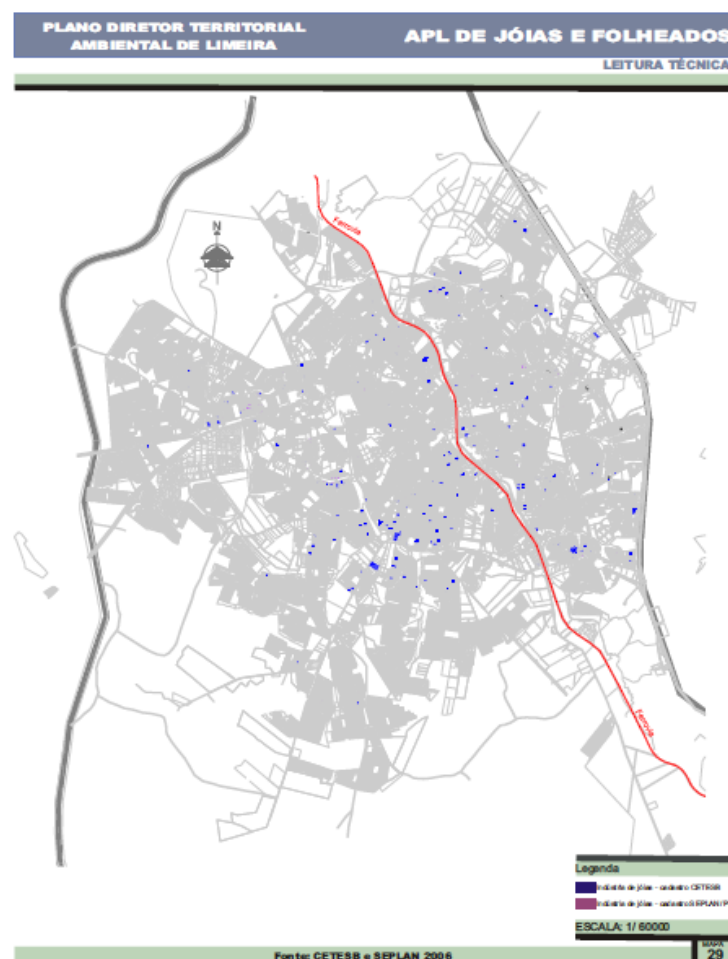
Dentre as várias iniciativas para o desenvolvimento da atividade de folheados no Município da Prefeitura Municipal de Limeira em 1998, uma delas foi o projeto Incubadora de Empresas, juntamente com a implantação de um minidistrito industrial, com lotes de até 800m<sup>2</sup>, destinados preferencialmente para as empresas de jóias, bijouterias e lapidação de pedras. O objetivo deste projeto foi gerar novos empregos, fortalecer a economia local e formar empreendedores sintonizados com as exigências de competitividade de uma economia globalizada, além de dar o suporte técnico e gerencial necessários às empresas, assim como disciplinar a utilização dos recursos naturais (água, principalmente) e preservar o meio ambiente (AMATO NETO, 2000). Porém, a conexão desses lotes não ocorreu, mas destaca-se a existência da Incubadora de Empresas de Limeira, uma iniciativa da Prefeitura do Município, da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP e do Serviço

Nacional de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Tal Incubadora possui uma estrutura para 18 empreendimentos, sendo 4 lugares reservados para incubar empresas do setor de folheados. Outra ação de destaque é a existência de dois consórcios de exportação, o Brazil Fashion Jewellery Export e o Libra Export Consortium. O primeiro é constituído por grandes empresas do setor localizadas em Limeira, e o segundo, reúne micro e pequenas empresas do setor.

Contudo, houve uma grande concentração de fabricantes de brutos e também de empresas de galvanoplastia (banhos) que hoje se encontra no Jardim Maria B. Modenez. Esta grande concentração de empresas industriais foi o principal motivador do Projeto Piloto de Prevenção à Poluição desenvolvido em parceria pela: CETESB, ALJ, CIESP e SINDIJOIAS (2005).

Conforme mostra a Figura 6 - Plano Diretor Territorial Ambiental de Limeira, nota-se a forte concentração de empresas de Joias e Folheados distribuídos nos bairros de Limeira (SP).

**Figura 6: Plano Diretor Territorial Ambiental de Limeira – APL de Joias e Folheados**



#### 4.1.6 O projeto APL de Limeira

A importância do APL de Limeira motivou o sistema CIESP/FIESP a lançar em 2003 o “Projeto Arranjo Produtivo Local (APL) de Limeira”, contando com diversas parcerias na área governamental, privada e terceiro setor, cujo objetivo era o de aumentar a competitividade das empresas, gerar processos de auto sustentação e fortalecer os negócios do setor. À época, possuía como parceiros o SEBRAE, o Banco BRADESCO, a Prefeitura local, além do SINDIJOIAS, AJORESP, SINTRAJOIAS, ALJ e o IBGM.

O projeto contou também com o suporte de diversos órgãos e entidades de fomento, ensino e pesquisa, dentre eles, a UNIP, ISCA, FIEL, SENAI, IPT e UNICAMP.

Existem na cidade duas associações patronais. Uma delas é a Associação Limeirense de Joias (ALJ) e a segunda, a sede regional do Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo (SINDIJOIAS).

O principal agente de fomento deste setor destaca-se como principal agente de fomento deste setor a ALJ (Associação Limeirense de Joias), organizadora da maior feira de joias folheadas da América latina, consolidada na sua 15ª. Edição, a feira, internacional, conta com 170 estandes e cerca de 10 mil visitantes, entre fabricantes, empresários do setor de máquinas e componentes, além de diversos profissionais ligados ao segmento. A Figura 7 mostra uma vitrine na exposição da ALJOIAS de 2013.

**Figura 7: Foto da 14ª. Edição da ALJOIAS (2013)**



Fonte: <http://www.aljoias.com.br/galeria-detalhes/35/14-edicao-aljoias>

Além da ALJ (Associação Limeirense de Joias) e do projeto APL, a cidade conta ainda com uma diretoria regional do SINDIJOIAS (Sindicato da Indústria de Joalheria, Ourivesaria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo), com o SINTRAJOIAS (Sindicato dos Trabalhadores Joalheiros do Estado de São Paulo) e com o recentemente inaugurado SINDIBIJU (Sindicato Patronal das Indústrias e do Comércio das Empresas de Bijuterias, Folheados, Semijoias, Galvanoplastia, Brutos e Acessórios de Limeira e Região).

Há também na região escolas técnicas e de nível superior que formam mão de obra especializada para o setor, para trabalhar na fabricação e montagem de peças e no desenvolvimento de novos designs de produto, bem como uma ampla infraestrutura de distribuição e comercialização no atacado. Destacam-se o Limebra Center e Aliança Shopping de Brutos e a grande concentração do comércio atacadista, localizado na Avenida Marechal Costa e Silva, em Limeira/SP.

#### **4.2 Tratamento e Análises das respostas sobre o projeto APL de Limeira**

Deste ponto em diante, iniciam-se as Análises e Tratamento dos Dados da pesquisa sobre o APL de joias folheadas de Limeira (SP).

Segundo Zaccarelli (2000, p.200), para ser completo um APL, deve satisfazer às nove condições apresentadas a seguir.

1. Alta concentração geográfica
2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do APL.
3. Empresas altamente especializadas.
4. Presença de muitas empresas de cada tipo.
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos.
6. Grande cooperação entre as empresas.
7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente.
8. Uniformidade de nível tecnológico.
9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do APL.

Uma das questões formuladas no questionário teste (APENDICE 3) enviado aos respondentes era sobre o APL (arranjo produtivo local) e continha 12 perguntas, conforme discriminado a seguir.

Assinale com um X as alternativas que sejam verdadeiras para você.

1- Percebe vantagem competitiva pelo fato de estar localizado em Limeira?	
2- Considera alto o grau de cooperação entre as empresas?	
3- Considera alto o grau de rivalidade entre as empresas?	
4- O tamanho do mercado consumidor é satisfatório?	
5- Há segurança?	
6- Há empresas na região que fazem o aproveitamento do material que a sua empresa descarta?	
7- Há oferta de mão de obra qualificada?	
8- Considera satisfatório o nível tecnológico existente nas empresas?	
9- Sua empresa terceiriza parte da produção?	
10- Considera que existem todas as empresas relacionadas no arranjo?	
11- Há infraestrutura e/ou vantagens oferecidas pelo poder público?	
12- Há apoio dos órgãos públicos?	

Fonte: a própria autora (2013)

Diante do conceito de Zaccarelli, (2000), o que se pode afirmar sobre o APL de joias folheadas de Limeira é explicitado a seguir.

- ✓ possui alta concentração geográfica (mais de 1000 empresas formais e informais localizadas na cidade).
- ✓ possui associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa. Aqui cabe destacar o trabalho da ALJ (Associação Limeirense de Joias) que ao longo desses 15 anos de atuação é o órgão que mais tem contribuído para o desenvolvimento do APL.
- ✓ as empresas possuem alta especialização, conhecem bem o processo e se destacam na sua atuação. Porém, os respondentes consideram parcialmente satisfatório o nível tecnológico existente nas empresas.
- ✓ quase a totalidade das empresas são grupos de micro e pequenas empresas.
- ✓ existe alguma flexibilidade de produção e de organização.
- ✓ o reaproveitamento do material de descarte é feito somente pelas empresas galvânicas, devido ser regulamentado pela CETESB.
- ✓ não há mão de obra qualificada suficiente; os próprios empresários é que ensinam e treinam os funcionários do setor produtivo. Alguns citam apenas os cursos oferecidos pelo SENAI. Fato interessante a ressaltar é que, mesmo a empresa custeando um curso de qualificação, o funcionário não tem interesse

de se aperfeiçoar na profissão. Prova disso é que alguns cursos “gratuitos” oferecidos pelos órgãos de apoio têm baixa participação, tanto dos funcionários, quanto dos seus dirigentes.

- ✓ existe muita competição entre as firmas e demais agentes.
- ✓ embora haja um pouco de colaboração entre as firmas e demais agentes, isso existe somente quando envolve altos interesses, ou entre parentes e sócios de outras firmas.
- ✓ os produtos têm pouca tecnologia e a maioria das pessoas detém o conhecimento de fabricação, então, são “facilmente” copiados. Neste caso, destacam-se apenas as empresas verticalizadas, que possuem a própria fundição. Fato interessante a comentar é que nas exposições em feiras do setor, lojas e galerias é terminantemente proibido fotografar os produtos nas vitrines; Outro fato percebido é que poucas empresas divulgam seus produtos pelo website ou pela internet através de lojas virtuais e que pouquíssimas empresas investem em marketing e adotam as redes sociais para divulgar e vender seus produtos.
- ✓ há um fluxo intenso de informações.
- ✓ existe uma identidade cultural entre os agentes.

Ainda de acordo com Zaccarelli (2000, p. 197) em estratégia e os *clusters* competitivos, afirma que “haverá *cluster* completo em uma cidade se todas as empresas se dedicarem a produzir o mesmo tipo de produto e se o agrupamento dessas empresas fizer com que a competição assuma características diferentes, ou seja, que as empresas tenham alguma vantagem competitiva resultante de seus relacionamentos, caso contrário, não haverá APL”.

Dessa forma, conclui-se que existe um APL de joias folheadas na cidade de Limeira (SP), pois existe uma grande concentração de empresas que se dedicam a produzir o mesmo tipo de produto e que há alguma vantagem competitiva resultante dos seus relacionamentos. A grande maioria dos respondentes percebe vantagem competitiva pelo fato do APL estar localizado em Limeira e considera o tamanho do mercado como satisfatório.

Porém, este grande polo industrial ainda não é considerado, pelos próprios agentes locais um APL completo, devido ao alto grau de rivalidade existente entre as empresas. Essa resposta teve unanimidade por parte dos respondentes e pode ser comprovada na análise dos resultados das “armas da cooperação” (no questionário do CAC). Percebe-se ainda muito alta a falta de cooperação entre os seus membros.

Outro item importante a ressaltar é que ainda é insatisfatório o apoio dos órgãos públicos e instituições de apoio, pois não há segurança pública adequada; as empresas que manipulam material nobre têm que contratar segurança privada, porém, percebe-se que a nova gestão municipal está “empenhada” em apoiar as metas estabelecidas pela ALJ descritas na figura 8.

**Figura 8: Metas da diretoria da ALJ – gestão 2013 a 2015**

**Associação  
Limeirense  
de Joias**

Há 15 anos representando  
a cadeia produtiva de  
Joias Folheadas e Bijuterias

## COMUNICADO DE POSSE DA NOVA DIRETORIA DA ALJ

Comunicamos que a partir do dia 27 de março de 2013, tomou posse a nova diretoria da Associação Limeirense de Joias-ALJ, para a gestão 2013 a 2015, a qual se constitui em:

INFORMATIVO

Presidente	Rodolfo Dib Mereb Jr.
Vice-Presidente	Angelo José Percebon
Secretário	Carlos Ernesto Rodriguez
Secretário – Adjunto	Fávia Malaman Rodrigues
Tesoureiro	Edmur de Barros Pinho
Tesoureiro - Adjunto	Mauricio Corbini
Membro Titular Conselho Fiscal	Fábio Estevam Malaman Drago
Membro Titular Conselho Fiscal	Jose Sebastião Simões
Membro Titular Conselho Fiscal	Paulo Etkler
Suplente Conselho Fiscal	Gerardo Antonio de Oliveira

### METAS PARA A GESTÃO 2013 a 2015

- Estruturação da Avenida Costa e Silva;
- Fomentação da ALJOIAS ;
- Criação de Cursos Profissionalizantes junto às Faculdades ;
- Apoio à Criação da Cooperativa.

Fonte: Informativo Institucional da ALJ – Edição 004/2013

Seguem alguns planos de governo para o setor, de acordo com entrevista em 19/04/2013, concedida por Rodolfo Mereb Junior, presidente da ALJ e divulgada no Informativo Institucional da ALJ – Limeira Capital da Joia.

- ✓ Doação de imóvel para construção da Base da Polícia Militar na Av. Costa e Silva (Processo 15429/2013).
- ✓ Projeto de construção da Base da Polícia Militar na Av. Costa e Silva (Processo 4549/2013).
- ✓ Estudo da construção de Creche em torno da Av. Costa e Silva (Processo 5908/2013).

- ✓ Transporte Expresso na Av. Costa e Silva (Processo 5907/2013).
- ✓ Tratamento de Efluentes em Limeira (Processo 5905/2013).
- ✓ Plano de Turismo de Negócio para Limeira (Processo 5904/2013).
- ✓ Projeto Arquitetônico para Av. Costa e Silva (Processo 5903/2013).
- ✓ Projeto Lei 4647/2012. Título Nacional: Limeira Capital da Joia Folheada.

Para ilustrar, segue também abaixo, o relato do presidente da Associação Limeirense de Joias (ALJ), Sr. Rodolfo Mereb Junior, no Informativo Institucional da Associação Limeirense de Joias (ALJ), edição 002 de 2013.

*“Já possuímos um parque industrial consolidado, porém deficiente comercialmente. O número de empresas aqui é considerado baixo se comparado aos grandes polos comerciais do País, mas se houver incentivo do poder público junto a empresários, há um enorme potencial para se elevar esses números”.*

#### **4.3 Tratamento e análises das respostas de alguns elementos das empresas respondentes que fazem parte da amostra**

Na sequência das análises, serão apresentadas algumas descrições das empresas do APL de joias folheadas de Limeira (SP). A seleção das empresas para inclusão na pesquisa foi feita por conveniência considerando as MPE que concordaram em participar, desde que o nome dos sujeitos de pesquisa permanecesse no anonimato. Por isso, a apresentação dos dados foi feita de modo a preservar o sigilo dos respondentes. Para tal, adotou-se, aliás, a identificação das empresas respondentes sob o signo do tipo E1, E2 ..E30, a fim de impossibilitar a identificação dos respondentes. A mesma cautela observa-se na apresentação dos dados constantes dos Anexos.

Do universo populacional de 108 empresas associadas da ALJ, constituem-se 101 empresas do setor bijuterias associadas à ALJ, pois foram excluídas 7 empresas da pesquisa que não se localizavam em Limeira (SP). Das 101 empresas, 30 empresas constituem a amostra de pesquisa.

Algumas características de localização das empresas, bem como porte e tempo de atividade são discriminadas a seguir.



### Porte/setor (30 empresas respondentes)

A Tabela 8 mostra o porte médio das empresas de bijuterias, sendo que todas são MPE e empresas familiares: 50% são ME e 50% são EPP.

**Tabela 8: Porte das empresas respondentes**

Porte/Setor	Indústria	Comércio/Serviços
<b>ME</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>EPP</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
<b>SOMA</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fonte: a própria autora (2013) conforme classificação do Sebrae (2012)

### Porte/tempo de atividade (30 empresas respondentes)

Como se pode observar na Tabela 9, nesta mesma pesquisa ficou evidenciado que 70% das empresas (21) estão com mais de 5 anos de atividades no mercado. Dessas, 55% (16) têm mais de 15 anos de atuação, e 2 empresas já tem 35 anos de atuação no mercado.

**Tabela 9: Data de Fundação das empresas respondentes**

Porte/Data Fundação	1 ano de atividade	2 a 5 anos de atividade	acima de 5 anos de atividade
<b>ME</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
<b>EPP</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
<b>SOMA</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>21</b>

Fonte: a própria autora (2013) conforme classificação do Sebrae (2012)

Ao longo do tempo, essas MPE se tornaram mais competitivas, geralmente em busca de sobrevivência, ainda que apresentem vantagens modestas como agilidade, flexibilidade de ação e rede de relacionamentos.

Sobrevivem por estar mais perto do mercado e responder mais rápido e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem.

Muitas vezes sobrevivem criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala. Um fato interessante é que, com frequência, os proprietários das pequenas empresas são geralmente seus gerentes, o que as levam a serem menos afetadas pelas estruturas de tomada de decisão complexas, multiescalonadas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de grandes empresas. Isso nos revela que não existe conflito

entre aqueles que detêm o controle gerencial e os proprietários da empresa, exatamente por eles serem, invariavelmente, as mesmas pessoas.

Portanto, são empresas “maduras” e que têm sobrevivido a todas as mudanças sociais e econômicas deste País.

Apresentam baixa intensidade de capital, porém o lucro ainda pode ser considerado satisfatório. Alguns distribuidores alegam que o lucro chega até 15%, dependendo da atuação.

Algumas evidências que demonstram algumas questões de ordem gerencial que permeiam MPE e que foram identificadas na administração desses 30 pequenos negócios são:

- ✓ equipe administrativa muito pequena;
- ✓ gerenciamento total, isto é, gerentes desempenham papéis multifuncionais;
- ✓ falta de recursos, falta de pessoal especializado;
- ✓ sistemas de controle são informais;
- ✓ o líder tem “poderes” abrangentes;
- ✓ escassez de mão-de-obra;
- ✓ controle limitado sobre o ambiente e poucos recursos para explorá-lo;
- ✓ maior intimidade da equipe de trabalho – conflitos são mais facilmente resolvidos;
- ✓ pouca influência para obtenção de capital;
- ✓ processo tecnológico limitado;
- ✓ pouca variedade de produtos embora possuam grande flexibilidade;
- ✓ mercado e fatia de mercado limitados.

A grande maioria dessas empresas são empresas “familiares”, cujos sócios são parentes ou amigos, e algumas já estão numa 2ª. geração de gestão. De fato, é percebido que na cidade de Limeira, quase todo mundo tem alguém ou conhece alguém que atua no ramo de joias.

### 4.3.1 Classificação dos grupos e algumas características das empresas respondentes (amostragem)

A fim de dar melhor entendimento às análises aqui apresentadas, as empresas abaixo foram classificadas em três grupos, de acordo com o ramo de atuação, a saber:

**G1: Galvanoplastia; G2: Indústria e Comércio de Joias Brutas e Folheadas; G3: Comércio Atacado e Varejo de Joias Brutas e Folheadas**

#### Algumas características particulares das empresas do G1 são discriminadas a seguir.

O grupo (G1) é constituído por 8 empresas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8) fornecedoras de banhos de metal nobre como ouro, prata, cobre, ródio e fornecedoras de processo químico para galvanoplastia, todas com excelente localização, e representa 30% das empresas pesquisadas, conforme mostra a Tabela 10.

**Tabela 10: G1 - Galvanoplastia**

Nº	RAMO DE ATIVIDADE	PRODUTOS / SERVIÇOS	LOCALIZAÇÃO
E1	Prestação de Serviços em Galvanoplastia e Indústria e Comércio de joias folheadas	Banhos em ouro, prata, ródio, grafite, níquel, paládio (níquel free e verniz)	JD MARIA B MODENEZ
E2	Prestação de serviços em Galvanoplastia	Banhos em ouro, prata, ouro branco	JD PAULISTA
E3	Prestação de serviços em Galvanoplastia (E10)	Banhos em ouro, prata, ródio e níquel	JD SÃO PEDRO
E4	Prestação de Serviços em Galvanoplastia e Indústria e Comércio de joias folheadas (E21 E e22)	Banhos em ouro (8 cores), prata, ródio e níquel	JD STHALBERG
E5	Prestação de Serviços em Galvanoplastia e Indústria e Comércio de joias folheadas (E23)	Banhos de Ouro, Prata, Grafite, Níquel e Níquel-free (antialérgico)	JD ADELIA CAVICCHIA
E6	Prestação de serviços em Galvanoplastia	Banhos em ouro, prata, ródio e níquel	JD GLORIA
E7	Comercialização e representação de produtos químicos e equipamentos para a indústria de tratamento de superfícies metálicas.	Processos Galvanotécnicos, anodos, equipamentos e produtos químicos em geral. Suporte técnico e serviços de análise laboratoriais	VL CLAUDIA II
E8	Comercialização e representação de produtos químicos e equipamentos para a indústria de tratamento de superfícies metálicas.	Processos Galvanotécnicos, anodos, equipamentos e produtos químicos em geral. Suporte técnico e serviços de análise laboratoriais	JD MARIA B MODENEZ

Fonte: a própria autora (2013)

A **E1** é uma empresa tradicional de banhos com 22 anos de atuação no mercado. Empresa familiar com 21 funcionários. Possui tratamento de efluentes. Como já tem o banho, fabrica e comercializa peças já folheadas através da empresa derivada E9.

A **E2** é uma empresa de banhos com 14 anos de atuação no mercado. Empresa familiar com 14 funcionários. Possui tratamento de efluentes.

A **E3** é uma empresa tradicional de banhos com 17 anos de atuação no mercado. Empresa familiar com 42 funcionários. Possui tratamento de efluentes e ganhou prêmio de produção mais Limpa CETESB (2005). Como já tem o banho, fabrica e comercializa peças já folheadas através da empresa derivada E10.

A **E4** é uma empresa nova de banhos com 1 ano de atuação no mercado. Empresa familiar com 20 funcionários. Possui tratamento de efluentes. Como já fabricava as peças brutas e comercializa peças, resolveu investir numa grande e moderna fábrica de galvanoplastia. As empresas derivadas são E21 e E22.

A **E5** é uma empresa de banhos com 14 anos de atuação no mercado. Empresa familiar com 6 funcionários. Possui tratamento de efluentes. Como já tem o banho, fabrica e comercializa peças já folheadas através da empresa derivada E23.

A **E6** é uma empresa tradicional de banhos com 29 anos de atuação no mercado. Empresa familiar com 12 funcionários. Possui tratamento de efluentes. Está bem localizada, porém enfrenta problemas financeiros, devido ao fato de ter desfeito a sociedade com o “cunhado”.

**E7 e E8** são fornecedoras de processos químicos para as empresas de banho, chamados de processos galvanotécnicos e produtos para galvanoplastia. Ambas são certificadas ISO9001 e receberam o prêmio de Produção Mais Limpa da CETESB (2005). Possuem grande conhecimento químico e prestam suporte técnico de serviços de análises laboratoriais. A **E7**: têm 22 anos de atuação no mercado e 23 funcionários. E a **E8**: com 13 anos de atuação no mercado, têm 32 funcionários. Boa localização.

**Algumas características particulares das empresas do G2 são discriminadas a seguir.**

O grupo (G2) é constituído por 15 empresas (E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E22, E27, E29 e E30), de produtos semi-acabados, que são aqueles produtos prontos, de peças brutas (base do folheado) e de produtos acabados, com tratamento da superfície (banho de ouro, prata, ródio), conforme mostra a Tabela 12.

Este grupo representa 50% das empresas pesquisadas e que atuam como Indústria e Comércio de joias folheadas, produzindo peças brutas por processos de baixa e alta fusão, fundidas ou estampadas. A fundição é o processo dominante, sendo utilizados os seguintes processos: ligas de alta fusão com cera perdida, ligas de baixa fusão, fotocorrosão e estamparia, conforme pode ser observado nas empresas (E11, E9, E16, E14, E12, E22 e E18). Já no caso de estamparia, geralmente com produção de acessórios como pinos e tarraxas, verificam-se as empresas (E11, E9 e E19).

**Tabela 11: G2 – Indústria e Comércio de Joias Brutas e Folheadas**

Nº	RAMO DE ATIVIDADE	PRODUTOS / SERVIÇOS	LOCALIZAÇÃO
E9	Indústria e Comércio de Joias folheadas (fundição de baixa e alta fusão) eletroformação (design), estamparia e banho	Diversos modelos de Joias folheadas (eletroformação) c/design italiano; <i>Design</i> próprio.	JD GLORIA
E10	Indústria e Comércio de brutos (baixa fusão) e joias folheadas	Diversos modelos de Joias Folheadas com pedras e <i>strass</i> . Pingente (50%), gargantilha (20%), Brinco (20%), outros (10%).	JD GLORIA
E11	Indústria e Comércio de Joias Folheadas (fundição de baixa e alta fusão). Usinagem, estamparia e banho	Diversos modelos de Joias folheadas alianças e anéis com pedras, acessórios; Tem também serviços de fundição, estamparia, usinagem e montagem.	JD ROSA MARRAFON LUCAS
E12	Indústria e Comércio de Joias folheadas (fundição - baixa e alta fusão). Eletroformação (design) e banho	Diversos modelos de Joias folheadas dos tipos religiosas, pingentes, pulseiras, brincos, etc	GRANJA MACHADO
E13	Indústria e Comércio de brutos e folheados - baixa fusão e banho	Diversos modelos de Joias folheadas dos tipos: colares, brincos, pulseiras, strass (encartelados com várias unidades)	JD GLORIA
E14	Indústria e Comércio de joias folheadas (fundição de alta fusão) banho e ourives	Diversos modelos de Joias folheadas dos tipos pulseiras, brincos, pingentes, alianças, joias religiosas, inox, infantil; anéis de formatura de ouro, etc.	JD ESMERALDA
E15	Indústria e Comércio de Joias folheadas (baixa fusão) e banho	Diversos modelos de Joias folheadas dos tipos anéis (65%), pingentes (5%); brincos (30%), colares, braceletes.	VL. SÃO CRISTOVÃO
E16	Indústria e Comércio de joias folheadas (fundição de alta fusão) e banho	Diversos modelos de Joias folheadas dos tipos: brincos, pingentes, anéis e correntes; Grande atacadista de correntes.	JD BOA VISTA
E17	Indústria e Comércio de Joias folheadas (baixa fusão) e banho	Diversos modelos de Joias folheadas dos tipos: anéis, brincos, pulseiras, correntes, colares, gargantilhas, correntes (encartelados individual)	JD NOVA EUROPA

<b>E18</b>	Indústria de Joias brutas (fundição de alta fusão)	Diversos modelos de joias folheadas tipos: anéis, brincos, gargantilhas (Desenvolve protótipos e depois fabrica de acordo com a especificação do cliente).	JD STO ANDRE
<b>E19</b>	Indústria e Comércio de acessórios (estamparia)	Acessórios para montagem tipos: tarrachas, contraste, fechos, etc. E também Ferramentaria.	JD STHALBERG
<b>E22</b>	Indústria e Comércio de Joias folheadas (fundição de baixa e alta fusão) e banho	Diversos modelos de Joias folheadas com pedras naturais e réplicas de diversas bijuterias.	JD GLORIA
<b>E27</b>	Indústria e Comércio de artefatos de tanoaria e de embalagens de madeira	Embalagens de madeira (desenvolve o projeto personalizado) e tem outras embalagens prontas para joias tipos: saco de veludo, caixas, maletas, etc.	JD BOA VISTA
<b>E29</b>	Indústria e Comércio de Joias folheadas para EXPORTAÇÃO	Diversos modelos de Joias folheadas tipos correntes, brincos, pingentes, etc (desenvolve protótipos e fabrica de acordo com a especificação do cliente).	JD ELISA FUMAGALLI
<b>E30</b>	Indústria e Comércio de Acessórios diversos (correntes e fechos) em Brutos e Joias Folheadas (IMPORTADOR)	Diversos modelos de Joias folheadas (nacional e importadas) e Acessórios para montagem importados, fechos (15%), corrente (65%), strass (10%). Grande atacadista de correntes.	JD GLORIA

Fonte: a própria autora (2013)

A **E9** é uma empresa derivada da E1 com 1 ano de atuação no mercado. Fabrica bijuterias pelo processo de eletroformação (oca por dentro) e tem *design* próprio. Como já tem o banho, fabrica e comercializa as peças já folheadas. Tem baixa escala de produção por não serem as joias o produto principal. Distribui os produtos numa Galeria da Av. Marechal da Costa e Silva (Jd. Glória).

A **E10** é derivada da E3. Com 4 anos de atuação no mercado e apenas 3 funcionários, é verticalizada, desde a fundição (baixa fusão), usinagem e banho. O banho é próprio (E3). Produz em baixa escala os produtos folheados. Distribui os produtos (atacado e varejo) no maior Shopping da Av. Marechal da Avenida Costa e Silva (Jd. Gloria).

A **E11** também têm fabricação verticalizada, desde a fundição, usinagem, estamparia até o banho. Tem 15 anos de atuação no mercado e 8 funcionários. Distribui os produtos em loja virtual na internet, sendo que 50% da produção são alianças, 40% são anéis e 10% são brincos de latão, folheados a ouro.

A **E12** com 44 anos de atuação no mercado e 19 funcionários também têm fundição e usinagem. Produz em alta escala, 40% são brincos, 40% pingentes e 20% outros. O banho é terceirizado. Vende através de representantes comissionados. Ganhou o prêmio de Produção Mais Limpa da CETESB (2005). Distribui os produtos em duas grandes Galerias da Avenida Marechal da Costa e Silva (Jd. Gloria). A marca é bem tradicional e conhecida.

A **E13** com 5 anos de atuação no mercado e 22 funcionários, fabrica em baixa fusão. O banho é terceirizado. Os produtos já folheados são encartelados em embalagens com diversas unidades do mesmo tipo. Distribui os produtos (atacado e varejo) em loja própria na Avenida Marechal da Costa e Silva (Jd. Gloria) e/ou através de “sacoleiras”. Tem loja virtual com *login* e senha para venda pela internet.

A **E14** com 23 anos de atuação no mercado têm 45 funcionários, fabrica e revende joias em ouro, além das peças folheadas. Tem como principal produto os anéis de formatura e alianças. Produz em alta escala, 80% são brincos, 10% pingentes e 10% outros. Vende através de Loja Virtual, destacando-se como a 1ª. Joalheria *on line* do Brasil.

A **E15** com 22 anos de atuação no mercado e 30 funcionários também é verticalizada, desde a fundição (baixa fusão), usinagem e banho. Produz em média escala diversos tipos de joias folheadas sendo: 65% são anéis, 30% brincos e 5% outros. Tem loja virtual de folheados na internet e também distribui os produtos numa Galeria da Avenida Marechal da Costa e Silva (Jd. Glória). A marca é bem conhecida.

A **E16** com 34 anos de atuação no mercado têm 25 funcionários, também é verticalizada, desde a fundição, usinagem até o banho. Tem alta escala de produção, 50% são brincos, 25% correntes e 10% outros tipos. Ganhou o prêmio de Produção Mais Limpa da CETESB (2005). Vende através de representantes comissionados. Distribui os produtos numa Galeria da Avenida Marechal da Costa e Silva (Jd. Glória).

A **E17** com 21 anos de atuação no mercado e 4 funcionários também é verticalizada, desde a fundição (baixa fusão), usinagem e banho. Produz em baixa escala as bijuterias, uma vez que 90% de sua produção são de acessórios de metal para óculos. Empresa certificada ISO 9001. Distribui as bijuterias folheadas em embalagens do tipo encartelados, embalados individualmente na própria fabrica, porém está começando a vender pela internet em loja virtual.

A **E18** têm 11 anos de atuação no mercado e 36 funcionários. A E26 é derivada desta empresa. Tem fundição de brutos de alta fusão e fabrica em alta escala, sendo 90% da produção é direcionada apenas para um cliente (marca Rommanel) que distribui em todo o Brasil e exporta os produtos para diversos países. Desenvolve os protótipos das coleções (de acordo com a moda) de acordo com o *design* do cliente. Recebe o pedido programado, e depois de aprovados os protótipos, começa a fabricação e entrega.

A **E19** com 19 anos de atuação no mercado e 30 funcionários, empresa de ferramentaria, estamparia e fabricação em alta escala de acessórios, tipos tarrachas de brincos (60%) e argolas (20%). Empresa familiar de Caxias do Sul. Distribui e revende diversos produtos do Sul, além dos acessórios que fabrica, através da loja da fábrica (E25). Tem um bom catálogo de produtos no website da empresa, na internet.

A **E22** é derivada da E4. Com 3 anos de mercado e 5 funcionários também é verticalizada, desde a fundição (baixa e alta fusão), usinagem e banho. O banho é feito na E4. Produz em média escala bijuterias finas, réplicas de joias e peças com pedrarias. Vende os produtos num shopping elegante da Avenida Marechal da Costa e Silva (Jd. Glória).

A **E27** com 13 anos de atuação no mercado e 12 funcionários é uma empresa de embalagens customizadas de madeira, tipo maletas e caixas para bijuterias, sob medida, por encomenda, além de revender, pela internet, diversas embalagens individuais, tipos: saquinhos de veludo, maletas, etc. Distribui os seus produtos em 2 lojas da fábrica localizada na Marechal da Avenida Costa e Silva (Jd. Glória), além de participar de diversas feiras e exposições do setor.

A **E29** é um exportador para a América Latina e EUA, porém, têm apenas 5 clientes que são distribuidores e atacadistas, em cada País que exporta. Tem 21 anos de atuação no mercado e 6 funcionários (a maioria são antigos funcionários). Desenvolve o *design* e modelos das peças de acordo com a solicitação dos clientes. Viaja, pelos menos três vezes ao ano, para visitar e acompanhar as vendas desses clientes. Compra os produtos semiacabados de diversos fabricantes, para depois fazer as montagem e soldagem das peças. O banho é terceirizado. Tem profundos conhecimentos para exportação. Distribui sua produção através de representantes fidelizados em cada País. A procura tem sido mais por brincos folheados a ouro e de modelos tradicionais.

A **E30** com 24 anos de atuação no mercado e 11 funcionários, é uma empresa tradicional e importadora de correntes e acessórios da China. Comercializa os acessórios por metragem e também beneficia (monta, solda, embala) para depois revender em 2 lojas própria, de atacado e varejo, sendo uma de bijuterias finas folheadas e outra de acessórios num grande shopping, que também é seu, localizado na Avenida Marechal da Costa e Silva (Jd. Glória). Exporta alguns produtos acabados juntamente com outros parceiros de negócios. Basicamente supre toda a necessidade de peças semiacabadas (brutos) e acessórios, do setor. Organiza e participa ativamente da ALJOIAS e é um grande fomentador do setor de joias de Limeira.



**Algumas características particulares das empresas do G3 são discriminadas a seguir.**

O grupo (G3) é constituído por 7 empresas (E20, E21, E26, E23, E24, E25 e E28) de distribuição que pode ser no atacado e varejo, entre os diversos canais de comercialização – destacam-se lojas de fábricas, vendas diretas, shopping de peças brutas e folheadas e catálogos, conforme mostra a Tabela 12.

**Tabela 12: G3 – Comércio Atacado e Varejo de Joias Brutas e Folheadas**

Nº	RAMO DE ATIVIDADE	PRODUTOS / SERVIÇOS	LOCALIZAÇÃO
E20	Comércio atacado e varejo de Joias folheadas	Diversos joias folheadas: anéis e brincos de zircônia (pedras coloridas)	JD GLORIA
E21	Comércio atacado e varejo de Joias folheadas	Diversos modelos de Joias folheadas tipo brincos, anéis, colares, pulseiras, tornozeleiras, conjuntos.	JD GLORIA
E23	Comércio atacado e varejo de Joias folheadas (alta fusão)	Diversos modelos de Joias folheadas tipo brincos, colares, anéis, tornozeleiras, pulseiras, braceletes, conjuntos e diversas joias folheadas	JD ADELIA CAVICCHIA
E24	Comércio atacado e varejo de Joias folheadas e Acessórios (alta fusão)	Diversos modelos de Joias folheadas tipo brincos, anéis, pulseiras, pingentes, correntes, braceletes (modernos - coleções)	JD NOVA EUROPA
E25	Comércio atacado e varejo de Brutos e Joias Folheadas de fabricantes do Sul	Diversos modelos de Joias folheadas tipo correntes, anéis, brincos, pulseiras, gargantilhas, pingentes e acessórios para montagem	JD STHALBERG
E26	Comércio atacado e varejo de Joias folheadas (alta fusão)	Diversos modelos de Joias folheadas tipo correntes anéis, brincos, pulseiras, gargantilhas, pingentes	JD GLORIA
E28	Comércio atacado e varejo de brutos (baixa e alta fusão - estamparia - fotocorrosão) e joias folheadas de fabricantes do Sul	Diversos modelos de Joias folheadas tipo brincos, anéis, pulseiras, pingentes, correntes, braceletes (modernos - produto fotografados para o cliente escolher)	VILA CLAUDIA

Fonte: a própria autora (2013)

A **E20** com 35 anos de atuação no mercado e apenas 3 funcionários atua como comércio atacadista e varejista de bijuterias folheadas de diversos fabricantes de brutos e joias folheadas com zircônias coloridas. Também vende no varejo, através de Loja própria na Avenida Costa e Silva, num grande Shopping. Participa da ALJ e ALJOIAS.

A **E21** é derivada da E4 e E22, empresa com 3 anos de mercado e apenas 3 funcionários, atua como comércio atacadista e varejista de bijuterias folheadas de diversos fabricantes de brutos e joias folheadas com pedras e réplicas de joias. Revende os produtos num Shopping da Avenida Costa e Silva.

A **E24** é uma empresa “nova” de comércio atacadista de bijuterias folheadas. Têm 1 ano de mercado e 12 funcionários. Dos produtos que revende 60 % são brincos, 30% anéis e

10% outros. Também vende no varejo, através de Loja Virtual na internet e no *facebook*. Trabalha com coleções e produtos da moda.

A **E25** é uma empresa derivada da E19 com 19 anos de atuação no mercado e 6 funcionários. Empresa familiar de Caxias do Sul. Distribui e revende diversos produtos do Sul, peças em brutas e folheadas, além dos acessórios, através de loja própria da fábrica E19.

A **E26** é derivada da E18. Com 16 anos de atuação no mercado e 5 funcionários, atua como comércio atacadista e varejista de bijuterias folheadas de alta fusão. Também vende no varejo, através de Loja própria na Avenida Marechal da Costa e Silva (Jd. Glória). Tem loja virtual na internet com *login* e senha e também *facebook*. Participa da ALJOIAS.

A **E28** com 5 anos de atuação no mercado e 5 funcionários atua como comércio atacadista e varejista de bijuterias folheadas de diversos fabricantes de brutas e joias folheadas do Sul. Também vende no varejo, através de 2 Lojas próprias, uma na Marechal da Costa e Silva (Jd. Glória) e outra num outro bairro mais distante. Participa da ALJOIAS. Fato interessante a destacar é que tem como estratégia fotografar os produtos e entregar um *cd* com as fotos para os clientes fazerem os pedidos.

#### **Localização/bairro (30 empresas)**

Todas as 30 empresas estão bem localizadas. Porém, há uma concentração de 9 empresas (30%) localizadas no bairro Jd. Gloria (concentração de revendedores nas principais lojas e galerias da Avenida Costa e Silva) e 6 empresas (20%) localizadas no bairro Jd. Sthalberg/Jd. Maria B. Modenez (concentração dos principais fabricantes de joias de Limeira).

#### **4.3.2 Identificação dos Campos da Competição, das Armas da Competição e demais variáveis (Modelo CAC).**

A seguir, numa sequência de empresas de E1 a E30, os Campos da Competição conforme mostra-se na Tabela 13 individualmente para cada empresa.

**Tabela 13 –Campos da Competição (30 empresas)**

<b>Nº</b>	<b>CAMPO DA COMPETIÇÃO</b>
E1	Qualidade do Produto
E2	Imagem do Produto e da Marca
E3	Projeto de Atendimento
E4	Projeto de Atendimento
E5	Qualidade do Produto
E6	Projeto do Produto
E7	Projeto de Atendimento
E8	Projeto do Produto
E9	Preço
E10	Qualidade do Produto
E11	Qualidade do Produto
E12	Qualidade do Produto
E13	Prazo de Entrega
E14	Preço
E15	Imagem do Produto e da Marca
E16	Imagem de empresa confiável
E17	Projeto do Produto
E18	Preço
E19	Preço
E20	Acesso ao Atendimento
E21	Qualidade do Produto
E22	Preço
E23	Qualidade do Atendimento
E24	Projeto do Produto
E25	Qualidade do Produto
E26	Qualidade do Produto
E27	Preço
E28	Preço
E29	Projeto de Atendimento
E30	Projeto de Atendimento

Fonte: Adaptado pela autora de Contador (2008)

### **4.3.2 Identificação das armas da competição relevantes e intensidade das armas**

Das armas selecionadas inicialmente (158 armas), foram analisadas sob os aspectos de relevância e irrelevância para cada campo da competição, através do método Expedito. Dessa forma, foram contempladas 38 armas mais importante, e as mais frequentemente utilizadas.

Pela tese CAC, apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho. Uma mesma arma serve para competir em um ou mais campos e para competir num campo são necessárias várias armas. Para formulação da estratégia operacional, as armas são classificadas em relação a cada campo da competição em relevantes, semi-relevantes e irrelevantes. As armas que dão vantagem competitiva nesse campo (cerca de um terço desse conjunto), que são as armas relevantes; e as armas que representam dispersão de esforços para esse campo (cerca de um terço), que são as armas irrelevantes. As armas restantes são as semi-relevantes.

Alinhando as armas aos campos escolhidos, essas armas serão denominadas relevantes e são as que aumentam o grau de competitividade de um produto da empresa.

A seguir, a indicação da intensidade das Armas da Competição de cada empresa, separadas nos 3 grupos de atuação (G1, G2 e G3), cuja intensidade da arma é uma variável discreta com domínio entre 0 e 5, avaliada, conforme mostra-se nas tabelas 14, 15 e 16.

Tabela 14 – Indicação das armas da competição (método CAC) do G1

No. da Arma	Armas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
		INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.
1	Canais virtuais de acesso a empresa: Internet - Website, Facebook, e-mail, e-commerce, 0800, etc	2	1	1	3	3	1	4	4
2	Atendimento - Ambiente físico da empresa (recepção, salas de atendimento, instalações, estacionamento, localização, etc)	4	4	2	5	2	2	5	4
3	Volume de vendas e profissionalização- Administração de vendas, equipe de vendas, pós-vendas (vendas agressivas)	3	4	2	5	3	1	5	5
4	Atendimento - Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente - Marketing de relacionamento	4	4	4	5	3	2	5	5
5	Produção - Recursos físicos para produzir família de produtos e Volume de Produção	5	5	4	5	4	3	5	5
6	Processos - Agilidade para reprogramar a produção - Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	5	4	3	5	4	2	0	0
7	Produção - Recursos físicos para produção customizada	3	3	3	3	3	3	5	5
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	5	5	5	5	4	5	5	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços (montagem, banho, beneficiamento, solda, limpeza, etc)	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	5	5	5	5	5	4	4	4
11	Cadeia de fornecimento - Compra de matéria-prima e componentes (tipo acessórios como fechos, argolas, etc) com qualidade	5	5	5	5	4	3	5	5
12	Marketing Institucional (divulgação, proteção da marca, alavancagem da marca, etc)	2	2	1	4	2	1	4	5
13	Desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes (tipo protótipos, projetos, soluções, cor do banho, etc)	4	4	3	5	3	3	5	4
14	Captação das tendências e monitoramento das novidades - Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (coleções das novelas, feiras na Itália, etc)	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	4	4	2	4	2	2	4	4
16	Informatização (softwares de gestão), Certificações (ISO9001), Sistemas de Gestão da Qualidade (COT, MEGJIT, etc)	4	3	3	4	4	2	5	5
17	Funcionários: Motivação e sistema de recompensa de pessoal (PLR, prêmios em dinheiro, viagens, plano de carreira, etc)	3	3	2	4	4	1	5	5
18	Projetos diferenciados - Ousadia inovadora (desenvolve ou introduz produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado)	2	3	2	4	0	0	4	4
19	Propriedade intelectual (tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados)	0	0	0	0	3	1	5	5
20	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	1	1	1	1	1	1	1
21	Cooperação e Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (ex: sobre fornecedores, clientes (inadimplência), congressos, feiras)	1	1	1	1	1	1	1	1
22	Cooperação para captação de clientes e novas formas de comercialização (ex: consórcios de exportação, mesa de negócios, leilões, etc)	1	1	1	1	1	1	1	1
23	Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (ex. através de uma central de design, desenvolvimento de protótipos, etc)	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	1	1	1	1	1	1	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	1	1	1	1	1	1	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores	3	3	2	3	1	2	4	4
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	1	1	3	3	1	1	4
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	0	0	1	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	3	3	3	2	1	3	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	1	1	1	1	1	1	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	1	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	1	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	3	0	1	1
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	1	1	1	1	1	1	1	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local "Limeira capital da joia"	1	1	1	2	0	1	1	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação de sócios, familiares, amigos, na empresa e/ou em outros negócios	3	3	3	4	0	1	3	4

Fonte: Adaptado pela autora de Contador (2008)

Tabela 15 – Indicação das armas da competição (método CAC) do G2

No. da Arma	Armas	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E22	E27	E29	E30
		INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.
1	Canais virtuais de acesso a empresa: Internet - Website, Facebook, e-mail, e-commerce, 0800, etc	1	1	4	4	4	5	5	1	5	2	5	2	3	1	2
2	Atendimento - Ambiente físico da empresa (recepção, salas de atendimento, instalações, estacionamento, localização, etc)	4	1	3	4	5	5	3	5	2	3	5	4	5	3	5
3	Volume de vendas e profissionalização- Administração de vendas, equipe de vendas, pós-vendas (vendas agressivas)	3	3	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	3	3	4
4	Atendimento - Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente - Marketing de relacionamento	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5	5
5	Produção - Recursos físicos para produzir família de produtos e Volume de Produção	2	2	3	5	3	4	4	3	4	5	5	2	2	3	0
6	Processos - Agilidade para reprogramar a produção - Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	2	2	5	4	2	5	1	3	3	5	5	0	3	2	4
7	Produção - Recursos físicos para produção customizada	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	0	4	4	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	4	4	5	4	2	5	1	4	4	3	4	0	4	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços (montagem, banho, beneficiamento, solda, limpeza, etc)	0	0	5	0	2	4	3	2	3	1	1	1	2	3	5
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	3	3	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5
11	Cadeia de fornecimento - Compra de matéria-prima e componentes (tipo acessórios como fechos, argolas, etc) com qualidade	4	3	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
12	Marketing Institucional (divulgação, proteção da marca, alavancagem da marca, etc)	1	1	2	3	5	4	3	4	3	3	4	3	2	1	4
13	Desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes (tipo protótipos, projetos, soluções, cor do banho, etc)	4	1	5	4	3	4	5	4	2	5	5	0	5	5	4
14	Captação das tendências e monitoramento das novidades - Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (coleções das novelas, feiras na Itália, etc)	4	2	3	4	4	4	3	4	3	5	4	1	2	4	5
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	3	1	4	5	4	5	3	5	2	4	5	3	4	4	5
16	Infomatização (softwares de gestão), Certificações (ISO9001), Sistemas de Gestão da Qualidade (CQT, MEGJIT, etc)	3	2	2	3	3	3	5	5	4	4	4	0	3	3	4
17	Funcionários: Motivação e sistema de recompensa de pessoal (PLR, prêmios em dinheiro, viagens, plano de carreira, etc)	2	2	2	3	3	5	3	5	3	4	5	2	4	5	4
18	Projetos diferenciados - Ousadia inovadora (desenvolve ou introduz produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado)	3	1	4	3	3	4	2	4	4	4	4	1	2	4	4
19	Propriedade intelectual (tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados)	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	0	1	0	1
20	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	1	5	2	1	4	3	3	2	2	3	1	4	3	4
21	Cooperação e Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (ex: sobre fornecedores, clientes (inadimplência), congressos, feiras)	1	1	5	2	1	0	1	4	1	1	1	0	4	0	4
22	Cooperação para captação de clientes e novas formas de comercialização ( ex: consórcios de exportação, mesa de negócios, leilões, etc)	1	1	5	1	1	0	0	3	1	1	1	0	3	3	0
23	Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (ex através de uma central de design, desenvolvimento de protótipos, etc )	2	1	5	4	1	5	1	3	1	1	1	0	0	4	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	1	3	2	1	5	1	3	3	1	1	0	0	0	4
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	1	5	2	1	0	5	4	0	1	1	0	0	4	4
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores	4	2	5	2	2	4	5	5	3	3	5	3	5	5	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJÓIAS, etc)	1	1	4	2	3	0	5	3	1	3	5	4	5	5	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	3	5	4	1	0	0	3	1	4	4	0	0	3	3
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	1	5	1	3	5	3	5	1	2	2	1	2	4	5
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	5	0	1	5	5	3	0	0	0	0	0	4	3
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	3	0	0	5	5	3	1	1	1	0	5	4	4
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	5	2	0	0	3	5	0	2	2	4	0	5	5
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	5	0	0	5	1	1	1	1	2	0	5	3	5
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local "Lineira capital da joia"	1	1	5	2	2	3	3	3	1	1	2	2	5	4	5
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	1	2	1	5	0	2	0	1	1	0	0	5	5
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	5	0	0	1	0	5	0	2	1	0	0	0	5
38	Cooperação de sócios, familiares, amigos, na empresa e/ou em outros negócios	3	2	5	4	1	1	4	5	2	4	5	3	4	3	4

Fonte: Adaptado pela autora de Contador (2008)

Tabela 16 – Indicação das armas da competição (método CAC) do G3

No. da Arma	Armas	E20	E21	E23	E24	E25	E26	E28
		INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.
1	Canais virtuais de acesso a empresa: Internet - Website, Facebook, e-mail, e-commerce, 0800, etc	1	2	3	4	4	3	3
2	Atendimento - Ambiente físico da empresa (recepção, salas de atendimento, instalações, estacionamento, localização, etc)	4	4	2	5	5	4	4
3	Volume de vendas e profissionalização- Administração de vendas, equipe de vendas, pós-vendas (vendas agressivas)	3	4	3	5	5	4	4
4	Atendimento - Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente - Marketing de relacionamento	3	4	3	5	5	4	4
5	Produção - Recursos físicos para produzir família de produtos e Volume de Produção	0	3	4	0	0	0	0
6	Processos - Agilidade para reprogramar a produção - Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	0	2	4	0	0	0	0
7	Produção - Recursos físicos para produção customizada	0	0	3	0	0	0	0
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	4	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços (montagem, banho, beneficiamento, solda, limpeza, etc)	2	1	0	3	1	3	2
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	4	5	5	5	0	4
11	Cadeia de fornecimento - Compra de matéria-prima e componentes (tipo acessórios como fechos, argolas, etc) com qualidade	4	4	4	4	5	4	5
12	Marketing Institucional (divulgação, proteção da marca, alavancagem da marca, etc)	1	3	2	4	4	3	4
13	Desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes (tipo protótipos, projetos, soluções, cor do banho, etc)	0	0	3	3	0	0	4
14	Captação das tendências e monitoramento das novidades - Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (coleções das novelas, feiras na Itália, etc)	0	1	0	5	4	4	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	3	3	2	5	4	4	5
16	Informatização (softwares de gestão), Certificações (ISO9001), Sistemas de Gestão da Qualidade (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	4	3	0	0	0
17	Funcionários: Motivação e sistema de recompensa de pessoal (PLR, prêmios em dinheiro, viagens, plano de carreira, etc)	2	2	4	4	3	2	4
18	Projetos diferenciados - Ousadia inovadora (desenvolve ou introduz produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado)	1	1	0	4	4	2	4
19	Propriedade intelectual (tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados)	0	0	3	1	1	0	0
20	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	2	1	1	4	1	1	1
21	Cooperação e Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (ex: sobre fornecedores, clientes (inadimplência), congressos, feiras)	1	0	1	4	0	0	1
22	Cooperação para captação de clientes e novas formas de comercialização (ex: consórcios de exportação, mesa de negócios, leilões, etc)	0	0	1	4	4	0	1
23	Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (ex. através de uma central de design, desenvolvimento de protótipos, etc)	0	0	0	4	0	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	3	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	1	3	0	0	2
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores	5	3	1	3	5	4	4
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	4	4	3	3	4	4	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	3	0	1	3	4	2	1
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	1	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	1	1	2	2	1	4
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	1	3	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	1	3	4	0	1
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	4	4	3	3	4	2	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	3	1	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local "Limeira capital da joia"	4	2	0	3	4	2	4
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	3	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	1	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação de sócios, familiares, amigos, na empresa e/ou em outros negócios	3	3	0	0	4	3	2

Fonte: Adaptado pela autora de Contador (2008)

### **4.3.3 Análises dos conjuntos de variáveis de Foco, Difusão e Enforcement**

De acordo com o método CAC (2008), para determinar o grau de alinhamento entre as estratégias de negócio dessas empresas, tem que se calcular o foco e difusão de cada empresa em cada campo que a empresa escolhe em competir.

O foco evidencia o poder competitivo que a empresa possui em cada campo da competição, pois ele representa a média da intensidade das armas relevantes para cada campo e evidencia o poder competitivo que a empresa possui em cada campo da competição. De acordo com Contador (2008) ele pode ser considerado uma versão quantificada das forças e fraquezas da análise SWOT, só que mais objetiva, pois considera apenas as armas relevantes para o campo da competição e não todas as armas.

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido. O valor do foco é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida de intensidade das armas. O foco será tanto maior quanto maior for a excelência das armas necessárias à conquista da vantagem competitiva.

A difusão, quando calculada, é a representação da relação entre o grau de excelência das armas usadas pela empresa, pertencentes ao conjunto de armas não adequadas ao campo da competição, e o grau máximo possível de ser obtido em tais armas; é o oposto de foco, na medida em que indica dispersão de esforços. A difusão será tanto maior quanto maior for a excelência em armas desnecessárias à conquista da vantagem competitiva.

Difusão é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. A difusão é medida pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a intensidade máxima possível. A difusão não influencia na competitividade da empresa, porém, ela destaca o desperdício de esforços e recursos da empresa analisada.

A mediana é calculada numa distribuição simétrica (x, y), a qual foi utilizada para análise da intensidade das armas, para que não haja nenhum viés de valores, assim, pode-se entender que metade dos valores da intensidade das armas são mais altos e a outra metade são mais baixos.

As armas de competição da empresa devem mirar o alvo do campo da competição escolhido por ela, para tanto, foi calculado o *enforcement*.



O conceito de *enforcement* ganhou larga utilização em diferentes áreas da administração pública como sinônimo de aplicação e execução de leis ou normas de caráter vinculatório. Fiel à etimologia que se associa a forçar ou a impor mediante algum tipo de força ou pressão, o conceito remete à ideia de força da lei, mas também, de modo mais amplo, ao esforço para que determinadas decisões sejam cumpridas.

O *enforcement* em armas é um indicador derivado ou construído com base em dois outros: foco e difusão em armas da competição. Este indicador foi construído tendo por referência Contador,(2008) que apresenta um rol de armas da competição para distintos campos da competição. O *enforcement* é um número índice entre zero e 100, que mede a relação foco / difusão e é calculado da seguinte forma:

$$E= 100 - [ 100 / ( ( \text{foco} / \text{difusão} ) + 1 ) ].$$

A variável *enforcement* representa o grau de concentração de esforços que a empresa dá às armas recomendadas ao campo da competição na qual ela busca obter ou conservar vantagem competitiva.

A forma como o modelo CAC formula alternativas de estratégia competitiva de negócio é absolutamente lógica – todos os passos são previamente determinados com precisão.

O projeto da pesquisa tinha definido um conjunto de hipóteses que serviu para nortear a realização dos trabalhos, e a hipótese substantiva considerava que quanto maior fosse o uso adequado de armas da competição melhor seria o desempenho e vice-versa o que significava esperar uma correlação positiva destas duas variáveis.

Os resultados obtidos quanto a estas variáveis apresentam-se na Tabela 15 (desta lista foram excluídas as empresas com menos de 5 anos).

Tabela 17 – Resultados do Foco, Difusão e *Enforcement* das empresas do G1, G2 e G3

EMPRESA	ENFORCEMENT	VALOR DO FOCO		MED	FUNCIONÁRIOS		$\Delta$ Func	CERTIF.	TEMPO DE ATIVIDADE
		F	D		2008	2013			
<b>GRUPO</b>	<b>%</b>							<b>qte</b>	<b>anos</b>
E1 (G1)	<b>69,38</b>	0,57	0,25	<b>1,50</b>	19	21	10,5	1	<b>22</b>
E2 (G1)	<b>73,91</b>	0,57	0,20	<b>1,00</b>	10	14	40,0	1	<b>14</b>
E3 (G1)	<b>70,58</b>	0,48	0,20	<b>1,00</b>	21	42	100,0	1	<b>17</b>
E5 (G1)	<b>64,70</b>	0,55	0,30	<b>1,00</b>	5	15	200,0	1	<b>14</b>
E6 (G1)	<b>38,96</b>	0,30	0,47	<b>1,00</b>	7	12	71,4	1	<b>29</b>
E7 (G1)	<b>57,26</b>	0,67	0,50	<b>1,00</b>	13	23	76,9	1	<b>22</b>
E8 (G1)	<b>64,28</b>	0,72	0,40	<b>2,50</b>	13	32	146,2	1	<b>13</b>
E11 (G2)	<b>51,51</b>	0,85	0,80	<b>5,00</b>	6	8	33,3	0	<b>15</b>
E12 (G2)	<b>59,18</b>	0,58	0,40	<b>3,00</b>	14	19	35,7	0	<b>44</b>
E13 (G2)	<b>60,31</b>	0,76	0,50	<b>2,00</b>	10	22	120,0	0	<b>5</b>
E14 (G2)	<b>57,14</b>	0,47	0,35	<b>2,00</b>	30	45	50,0	1	<b>23</b>
E15 (G2)	<b>44,27</b>	0,58	0,73	<b>3,00</b>	45	30	-33,3	0	<b>22</b>
E16 (G2)	<b>55,88</b>	0,76	0,60	<b>4,00</b>	35	25	-28,6	1	<b>34</b>
E17 (G2)	<b>50,52</b>	0,48	0,47	<b>2,00</b>	6	8	33,3	1	<b>21</b>
E18 (G2)	<b>69,07</b>	0,67	0,30	<b>3,00</b>	6	19	216,7	1	<b>11</b>
E19 (G2)	<b>60,00</b>	0,45	0,30	<b>4,00</b>	14	34	142,9	0	<b>19</b>
E27 (G2)	<b>32,30</b>	0,35	0,73	<b>3,00</b>	8	12	50,0	0	<b>13</b>
E29 (G2)	<b>44,05</b>	0,53	0,67	<b>3,50</b>	5	7	40,0	0	<b>21</b>
E30 (G2)	<b>49,24</b>	0,65	0,67	<b>4,00</b>	9	11	22,2	0	<b>24</b>
E20 (G3)	<b>31,91</b>	0,13	0,27	<b>1,00</b>	3	3	0,0	0	<b>35</b>
E21 (G3)	<b>42,85</b>	0,20	0,27	<b>1,00</b>	3	3	0,0	0	<b>5</b>
E25 (G3)	<b>86,84</b>	0,66	0,10	<b>2,50</b>	3	6	100,0	0	<b>19</b>
E26 (G3)	<b>57,14</b>	0,20	0,15	<b>0,50</b>	3	5	66,7	1	<b>16</b>
E28 (G3)	<b>59,18</b>	0,58	0,40	<b>1,50</b>	2	5	150,0	0	<b>5</b>

Fonte: a própria autora (2013)

É justificável, de acordo com o método CAC, utilizar os valores do foco e da dispersão como uma das informações para formulação da estratégia competitiva do negócio. Para tanto, é necessário verificar se há correlação positiva muito forte entre o foco e o grau de competitividade da empresa.

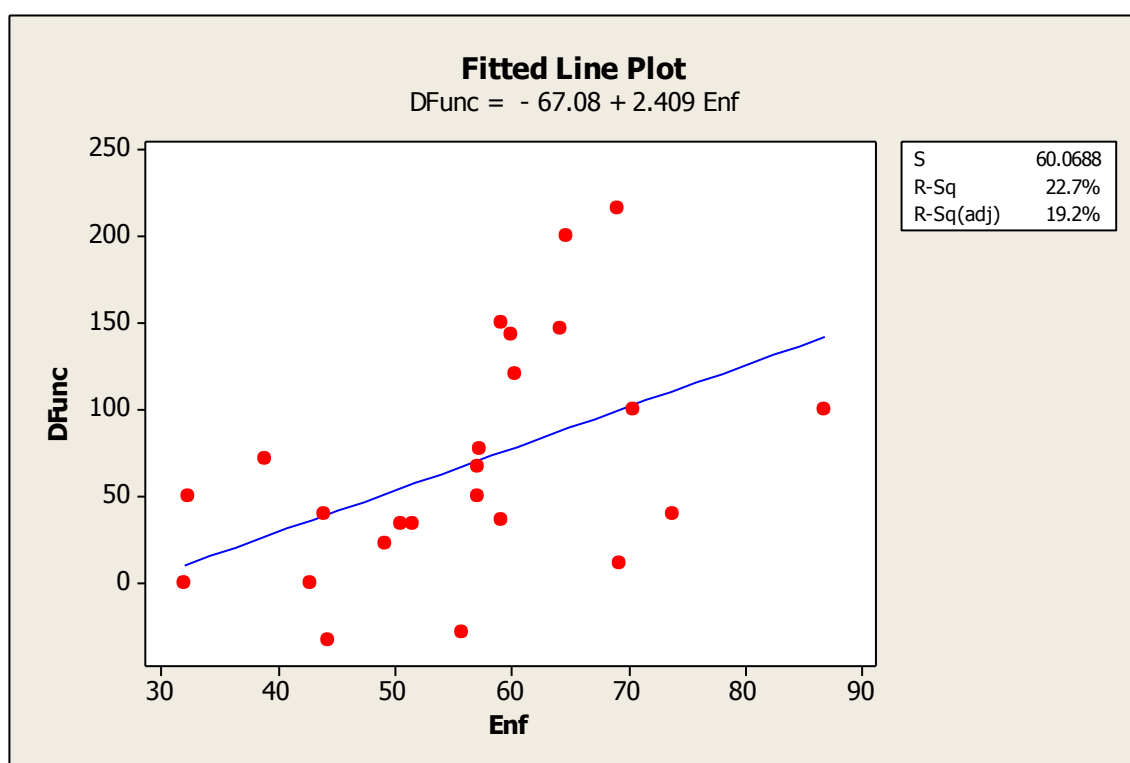
Por isso, a seguir, estuda-se o grau de excelência das armas das empresas respondentes e aborda-se a questão da adequabilidade dessas armas ao campo da competição do principal produto e o desempenho expresso pelos indicadores  $\Delta$  funcionários (período de 2008 a 2013) e as certificações de qualidade que as empresas possuem, através dos testes das hipóteses.

### 4.3.4 Hipóteses Testadas

Para responder essa pergunta, foram necessárias 6 análises, associadas às hipóteses, conforme explicitado a seguir.

**Análise 1:** associação entre *Enforcement* e Desempenho da empresa

Gráfico 1 da Hipótese 1: Há uma associação positiva ao nível de significância de 0.05 entre *Enforcement* e Desempenho das empresas (expresso pela proxy Delta Funcionários).



#### Regression Analysis: DFunc versus Enf

The regression equation is  
 $DFunc = - 67.08 + 2.409 \text{ Enf}$

S = 60.0688    R-Sq = 22.7%    R-Sq(adj) = 19.2%

#### Analysis of Variance

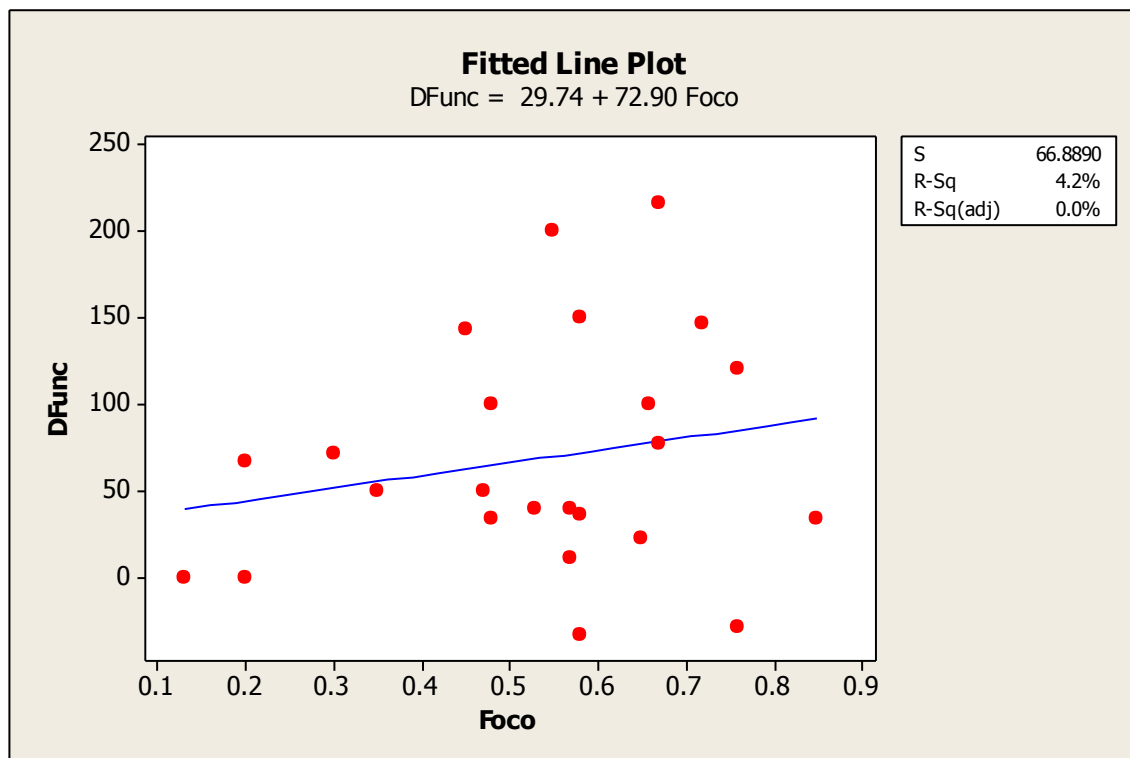
Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	23322	23322.2	6.46	0.019
Error	22	79382	3608.3		
Total	23	102704			

Resultado: Hipótese não rejeitada.

Há uma associação positiva, ao nível de significância de 0.05 entre *Enforcement* e Desempenho das empresas (expresso pela proxy Delta Funcionários): p-value=0.019

## Análise 2: associação entre Foco e Desempenho

Gráfico 2 da Hipótese 2: Há uma associação positiva ao nível de significância de 0.05 entre Foco e Desempenho das empresas (expresso pela proxy Delta Funcionários).



### Regression Analysis: Dfunc versus Foco

The regression equation is  
Dfunc = 29.74 + 72.90 Foco

S = 66.8890    R-Sq = 4.2%    R-Sq(adj) = 0.0%

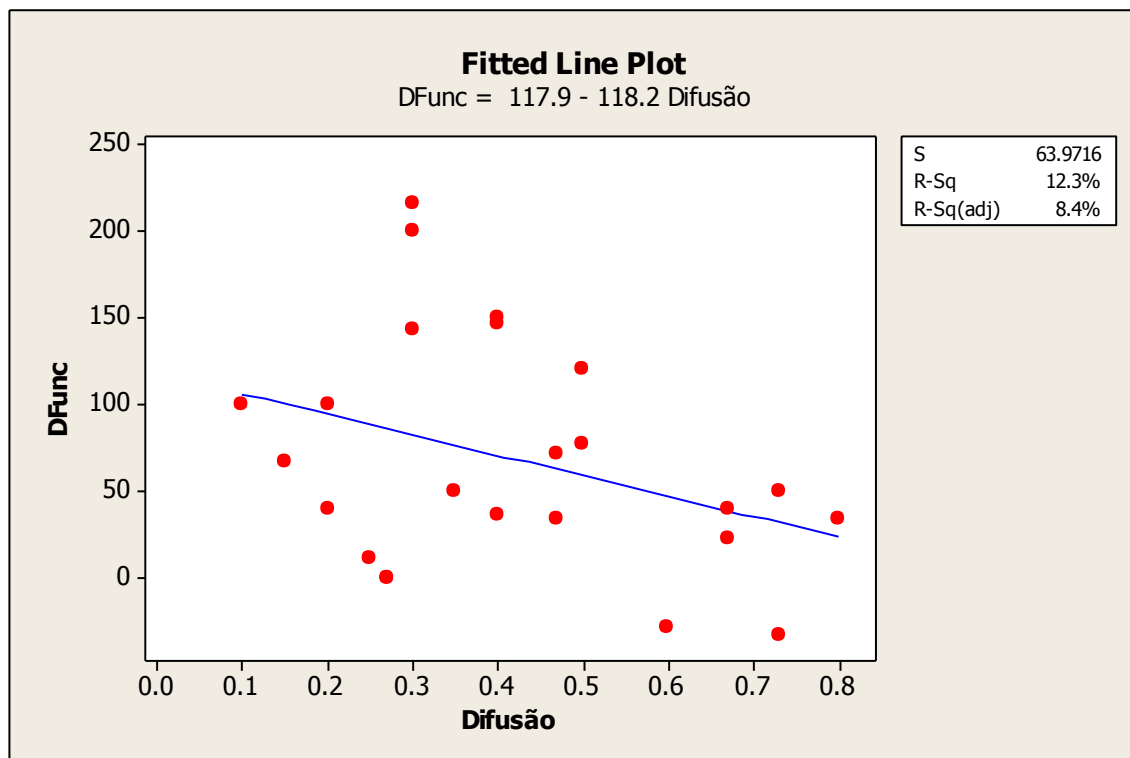
#### Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	4273	4272.92	0.96	0.339
Error	22	98431	4474.13		
Total	23	102704			

Resultado: Hipótese rejeitada. Não se observou associação positiva significativa ao nível de significância de 0.05 entre Foco e Desempenho; o p-value=0,339 é superior a 0.05.

### Análise 3: associação entre Difusão e Desempenho

Gráfico 3 da Hipótese 3: Há uma associação negativa ao nível de significância de 0.05 entre Difusão e Desempenho das empresas (expresso pela proxy Delta Funcionários).



#### Regression Analysis: Dfunc versus Difusão

The regression equation is  
Dfunc = 117.9 - 118.2 Difusão

S = 63.9716    R-Sq = 12.3%    R-Sq(adj) = 8.4%

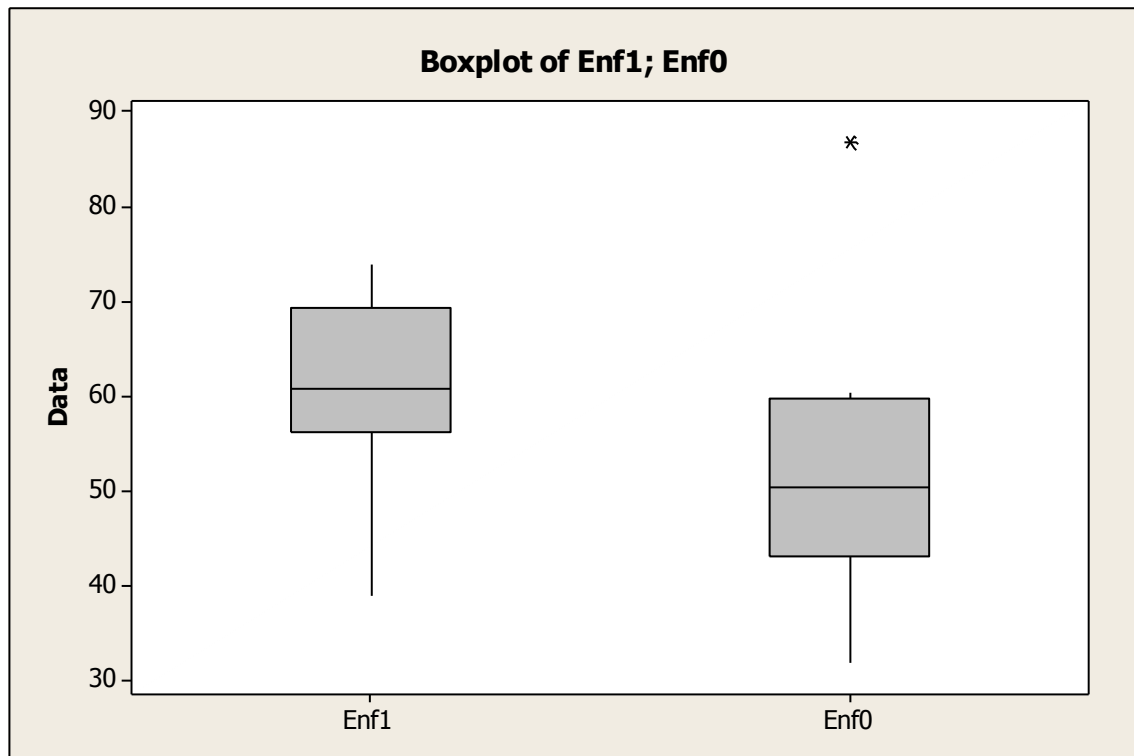
#### Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	12672	12671.9	3.10	0.092
Error	22	90032	4092.4		
Total	23	102704			

Resultado: Hipótese rejeitada. Não se observou associação negativa significativa ao nível de significância de 0.05 entre Difusão e Desempenho; o p-value=0,092 é superior a 0.05.

#### Análise 4: Importância das Certificações

Gráfico 4 da Hipótese 4: Empresas com Certificação possuem um *Enforcement* significativamente maior do que as empresas que não possuem certificação.



#### One-way ANOVA: Enf1; Enf0

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	1	479	479	2.98	0.099
Error	22	3539	161		
Total	23	4017			

S = 12.68    R-Sq = 11.91%    R-Sq(adj) = 7.91%

Level	N	Mean	StDev
Enf1	12	60.73	9.92
Enf0	12	51.80	14.94

Individual 95% Cis For Mean Based on Pooled StDev

```

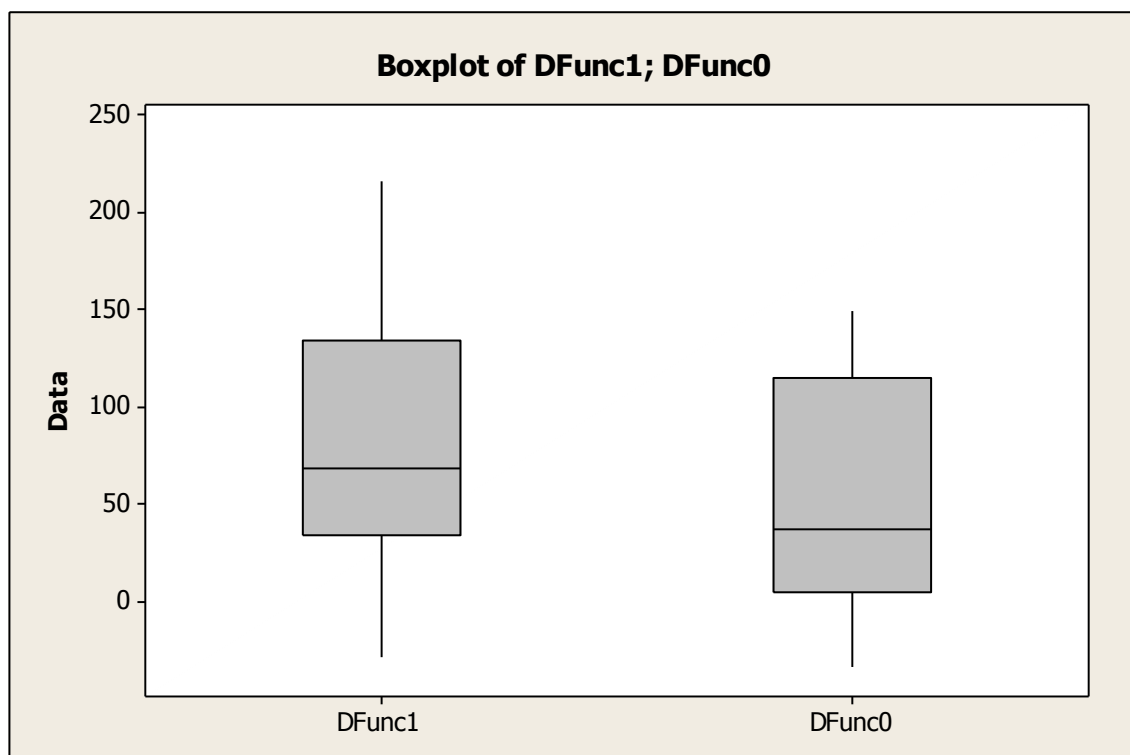
-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
(-----*-----)
-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
      49.0      56.0      63.0      70.0

```

Resultado: Hipótese não rejeitada. Empresas com Certificação possuem um *Enforcement* significativamente maior do que as empresas que não possuem certificação ao nível de significância de 0.05. O p-value observado foi de 0.099

## Análise 5: Importância das Certificações

Gráfico 5 da Hipótese 5: Empresas com Certificação possuem um Desempenho significativamente maior do que as empresas que não possuem certificação.



### One-way ANOVA: Dfunc1; Dfunc0

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	1	4329	4329	0.97	0.336
Error	22	98375	4472		
Total	23	102704			

S = 66.87    R-Sq = 4.22%    R-Sq(adj) = 0.00%

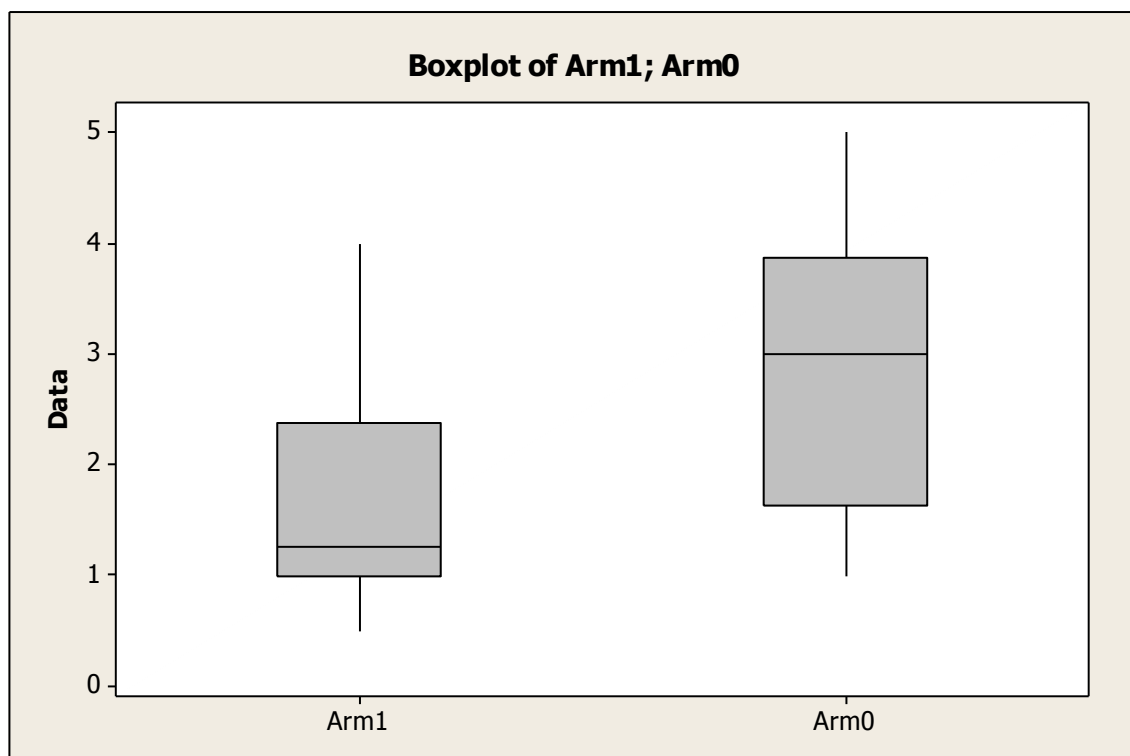
Level	N	Mean	StDev	Individual 95% Cis For Mean Based on Pooled StDev
Dfunc1	12	81.93	73.46	(-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+)
Dfunc0	12	55.07	59.55	(-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+)

Pooled StDev = 66.87

Resultado: Hipótese rejeitada. Empresas com Certificação não possuem um Desempenho significativamente maior do que as empresas que não possuem certificação ao nível de significância de 0.05. O p-value observado foi de 0.336

## Análise 6: Importância das Certificações

Gráfico 6 da Hipótese 6: Empresas com Certificação possuem um grau de excelência em Armas significativamente maior do que as empresas que não possuem certificação.



### One-way ANOVA: Arm1; Arm0

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	1	7.04	7.04	5.35	0.030
Error	22	28.96	1.32		
Total	23	36.00			

S = 1.147    R-Sq = 19.56%    R-Sq(adj) = 15.90%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% Cis For Mean Based on Pooled StDev
Arm1	12	1.708	1.033	(-----*-----)
Arm0	12	2.792	1.252	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----  
 1.40      2.10      2.80      3.50

Pooled StDev = 1.147

Resultado: Cabe observar que as empresas Sem Certificação apresentaram um grau de excelência em armas maior do que as empresas com Certificação, o que foi uma surpresa. Hipótese não rejeitada. Empresas com Sem Certificação possuem um grau de excelência em Armas significativamente maior do que as empresas que possuem certificação ao nível de significância de 0.05. O p-value observado foi de 0.030



Este resultado contraditório levou-nos a analisar o Foco e a Difusão das empresas com e sem Certificação.

### One-way ANOVA: Foco1; Foco0

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	1	0.0006	0.0006	0.02	0.899
Error	22	0.8033	0.0365		
Total	23	0.8039			

S = 0.1911    R-Sq = 0.07%    R-Sq(adj) = 0.00%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% Cis For Mean Based on Pooled StDev
Foco1	12	0.5367	0.1656	(-----*-----)
Foco0	12	0.5267	0.2136	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----  
0.420      0.480      0.540      0.600

Pooled StDev = 0.1911

Não há diferença significativa entre as empresas em Foco (médias muito aproximadas com p-value=0.899)

Análise da Difusão:

### One-way ANOVA: Difusao1; Difusão0

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	1	0.1134	0.1134	3.14	0.090
Error	22	0.7936	0.0361		
Total	23	0.9070			

S = 0.1899    R-Sq = 12.51%    R-Sq(adj) = 8.53%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% Cis For Mean Based on Pooled StDev
Difusao1	12	0.3492	0.1402	(-----*-----)
Difusão0	12	0.4867	0.2291	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----  
0.30      0.40      0.50      0.60

Pooled StDev = 0.1899

Quando se analisa a Difusão, observa-se que as empresas Sem Certificação (Difusão 0) possuem uma Difusão significativamente maior do que as empresas com Certificação. Este fato explica o resultado contraditório da hipótese 6: efetivamente as empresas Sem Certificação possuem melhores Armas, embora tais armas sejam inadequadas.

### 4.3.5 Análises e resultados das 5 empresas mais competitivas

As empresas E1, E2, E3, E11 e E25 apresentaram melhor *vantagem competitiva* conforme mostra a Tabela 18.

**Tabela 18 – Resultados do foco, difusão, *enforcement* das empresas mais competitivas**

PODERIO COMPETITIVO DAS 5 EMPRESAS CONSIDERADAS MAIS COMPETITIVAS						MÉTODO CAC (CONTADOR, 2008 P.121)
VARIÁVEIS DE APROVEITAMENTO	E1 (G1): Qualidade do Produto	E2 (G1): Imagem de Empresa Confiável	E3 (G1): Preço	E11 (G2): Preço	E25 (G3): Projeto de Atendimento	SIGNIFICADO
FOCO	0,57	0,57	0,48	0,85	0,66	Evidencia o poder competitivo que a empresa possui em cada campo da competição, pois ele representa a média da intensidade das armas relevantes para cada campo.
DIFUSÃO	0,25	0,20	0,20	0,80	0,10	A difusão não influencia na competitividade da empresa, porém, a dispersão destaca o desperdício de esforços e recursos da empresa analisada.
MED	1,5	1	1	5	2,5	Metade dos valores da intensidade das 38 armas de uma escala de intensidade de 1 a 5.
ENFORCEMENT = $100 - ((100/(F/D+1))$	69,38%	73,91%	70,58%	51,51%	86,84%	A variável <i>enforcement</i> representa o grau de concentração de esforços que a empresa dá às armas recomendadas ao campo da competição na qual ela busca obter ou conservar vantagem competitiva.

Fonte: adaptado pela autora de Contador (2008)

A **E1** é uma empresa de galvanoplastia (**G1**) com 22 anos de atuação no mercado. É uma empresa familiar e têm atualmente 21 funcionários, alguns sendo antigos. O seu posicionamento no campo da competição é **qualidade do produto**. Apresenta uma imagem de empresa confiável; tem bom relacionamento com clientes, pois é uma das mais antigas das galvânicas de Limeira, sendo o segundo prestador de serviços de banho de ouro. Devido ao seu bom conhecimento de mercado e relacionamento, consegue conquistar novos clientes através de indicações. Já participou da ALJOIAS, porém, acredita que isso agrega pouco valor ao tipo do seu negócio. Tem boa estrutura predial, embora as instalações sejam “antigas”, tem boa localização e funcionários qualificados. Possui tratamento de efluentes e ganhou prêmio de produção mais Limpa CETESB (2005). Para agregar valor ao negócio montou, há 2 anos, uma pequena indústria (E9) de fabricação de bijuterias de baixa fusão do tipo eletroformadas o que contribui com 10% do seu faturamento. Como já tem o banho, fabrica e comercializa peças folheadas através dessa empresa derivada. Conforme relato do proprietário, a família foi pioneira no negócio de joias de Limeira. O banho é níquel *free* e não usa verniz cataforético, que dá problemas de saúde e alergias no uso das bijuterias. A fábrica está com as instalações

ultrapassadas, porém tem bom desempenho. A produção, hoje, é de aproximadamente 500 kg de peças brutas por mês, desses 80% são banhos de ouro, porém, esta é apenas a metade da sua capacidade produtiva, pois em 2008, antes da crise, banhava em torno de 900 kg de peças brutas por mês. Atualmente, tem aproximadamente 80 clientes “fidelizados”. Acredita que consegue maior produtividade por funcionário devido a sua experiência no ramo para programar a produção. Disse também que falta infraestrutura de apoio ao APL e que as empresas deveriam se unir para “criar” uma marca mundial que representasse o APL de Limeira lá fora e que melhorasse a qualidade dos produtos, pois Limeira ainda tem a “fama” de produção de baixa qualidade em função da disputa de preços e clientes. O APL de Guaporé no Rio Grande do Sul tem “fama” de produtos “glamourosos” e de ter qualidade, já os do Rio de Janeiro, também são de qualidade e são mais conhecidos mundialmente. Disse que compete nos campos da qualidade, prazo de entrega do produto e preço. A E1 utiliza 6 armas da competição e 3 armas da cooperação.

### **E1: Análise das armas da competição mais relevantes e com intensidade 5**

- ✓ sistema de produção - recursos físicos para produzir família de produtos (processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado);
- ✓ melhoria de processos - agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas );
- ✓ aspectos ambientais ecológicos - gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental);
- ✓ cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade;
- ✓ soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados á identificação de requisitos dos clientes;
- ✓ ousadia inovadora (projetos diferenciados);
- ✓ diálogo e compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc);
- ✓ parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações;
- ✓ cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra.

A **E2** é uma empresa de galvanoplastia (**G1**) com 14 anos de atuação no mercado. É uma empresa familiar e têm atualmente 14 funcionários, alguns com 12 anos de empresa. O seu posicionamento no campo da competição é **imagem de empresa confiável**. Tem um bom

relacionamento com clientes; tem boa estrutura predial e funcionários qualificados. Possui tratamento de efluentes. O proprietário relatou que trabalhava numa indústria de máquinas em Limeira, e foi fazer especialização em química. Gostou e começou o negócio com um terço da capacidade produtiva que tem hoje, que é de aproximadamente 400 kg de peças brutas por mês, atendendo 4 clientes de Limeira e o restante de outros estados. Porém, em 2008 apenas para 1 cliente produzia 508 kg por mês. Por isso, tem bons conhecimentos em processos químicos e reaproveita todo o material nobre do descarte dos banhos. Tem projeto para este ano de investir em torno de R\$100 mil na troca dos tanques e do piso da fábrica. Reclamou da alta taxa de impostos que tem que recolher para trabalhar com ética. Deu um exemplo para entender as camadas de ouro no processo produtivo: *300 grs de ouro dá para “banhar” 108 kg de bijuterias brutas*. Atualmente, 90% da sua produção são banhos de ouro. Não participa de feiras e nem investe em marketing, porém, tem bom relacionamento com o Limebra Center (Shopping de Brutos). Tem os custos bem apurados e reclamou das altas taxas de impostos (governo, licenças, tratamentos de resíduos, etc) do País. Disse que compete nos campos da confiabilidade, preço e condições de pagamento. A E2 utiliza 5 armas da competição e 3 armas da cooperação.

### **E2: Análise das armas da competição mais relevantes e com intensidade 5**

- ✓ sistema de produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado);
- ✓ melhoria de processos - agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos (setup de máquinas);
- ✓ aspectos ambientais ecológicos - gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental);
- ✓ cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade;
- ✓ soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados à identificação de requisitos dos clientes;
- ✓ parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações;
- ✓ cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra.

A **E3** é uma empresa de galvanoplastia (**G1**) com 17 anos de atuação no mercado. É uma empresa familiar e conta atualmente com 42 funcionários. O seu posicionamento no campo da competição é **preço**. Possui tratamento de efluentes e ganhou prêmio de produção

mais Limpa CETESB (2005). Tem uma imagem de empresa confiável e bom relacionamento com clientes, tem boa estrutura predial e funcionários qualificados e uniformizados. A fábrica está com as instalações bem ultrapassadas e não tem mais espaço para aumentar a capacidade de produção, por isso, que vai construir uma nova fábrica, num terreno próprio, ao lado da fábrica atual, para organizar melhor o negócio. Para agregar valor ao negócio montou, há 4 anos, uma pequena indústria de fabricação de bijuterias de baixa fusão (E10). Como já tem o banho, fabrica e comercializa peças já folheadas através da empresa derivada. O relato do proprietário disse que foi um dos primeiros a se preocupar com o meio ambiente de Limeira, o banho não contém níquel (níquel free) que é o que dá problemas de saúde e alergias no uso da bijuteria. Tem uma capacidade produtiva, hoje, de 500 kg de peças brutas por mês, porém isso é apenas uma média, pois existe a sazonalidade, os meses considerados bons são março, abril, maio, setembro, outubro e novembro. Tem aproximadamente 41 clientes fidelizados e os clientes novos consegue através da propaganda “boca-a-boca”. Tem bom relacionamento com o Shopping Aliança de brutos. Não participa de feiras e nem investe em marketing. Tem bons conhecimentos em processos químicos, reaproveita todo o material nobre do descarte dos banhos. Reclamou da falta de investimento público para montar uma empresa de captação do lodo produtivo das empresas galvanicas. Disse que todo o lodo residual é recolhido por uma empresa de São Paulo e isso aumenta os custos das empresas galvanicas que tem que pagar o transporte para a retirada do lodo. Elogiou a Escola Senai pelos cursos oferecidos de *autocad* e prototipagem para as empresas de Limeira. Disse que compete nos campos da qualidade, preço e prazo de entrega do produto. A E3 utiliza 6 armas da competição e 3 armas da cooperação.

### **E3: Análise das armas da competição mais relevantes e com intensidade 5**

- ✓ sistema de produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado);
- ✓ melhoria de processos - agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas );
- ✓ aspectos ambientais ecológicos - gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental);
- ✓ cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade;
- ✓ soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados á identificação de requisitos dos clientes;

- ✓ ousadia inovadora (projetos diferenciados);
- ✓ diálogo e compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc.);
- ✓ parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações;
- ✓ cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra.

A **E11** é uma indústria de brutos e folheados (**G2**). Tem fabricação verticalizada, processos de fundição (baixa e alta fusão), usinagem, montagem, estamparia até o banho. Atua há 15 anos no mercado e atualmente têm 8 funcionários. Tem produção em larga escala, porém, aliada ao um trabalho artesanal de cravação de pedras nas bijuterias. O seu posicionamento no campo da competição é **preço**. É uma empresa familiar. Participa da ALJOIAS, tem um bom *website*, loja virtual e *facebook*, e recentemente se estruturou para aumentar as vendas pela internet. Conforme relato do proprietário, recentemente investiu em máquinas e equipamentos modernos, pois tinha recursos físicos para produzir apenas um tipo de produto. Do seu portfólio de produtos, 50% são alianças, 40% anéis e 10% brincos de latão, folheados a ouro. Prioriza o estilo, a originalidade e a elegância nos seus produtos. Disse que compete nos campos preço, qualidade e diversidade de produtos. Busca eficiência produtiva no aumento do volume da produção e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. A E11 utiliza, apenas, 3 armas da competição e 2 armas da cooperação.

#### **E11: Análise das armas da competição mais relevantes e com intensidade 5**

- ✓ informatização - website, facebook, canais virtuais de acesso à empresa;
- ✓ sistema de produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado);
- ✓ melhoria de processos - agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos (setup de máquinas);
- ✓ cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno;
- ✓ cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra.

A **E25** é uma loja de atacado e varejo (**G3**); Derivada da E19 que é uma indústria de ferramentas e acessórios de estamparia e têm 34 funcionários. Trabalha com peças em brutos e folheados, além dos acessórios produzidos pela empresa cooperada E19 (aproximadamente 700 kg/mês de fechos). O seu posicionamento no campo da competição é **projeto de atendimento**. Tem como estratégia revender bijuterias de fabricantes de várias indústrias do

Sul do País, como anéis, brincos, pulseiras, mas principalmente acessórios como correntes e fechos, por exemplo. A Loja tem 19 anos de atuação no mercado e conta atualmente com 6 funcionários para o atendimento de clientes. É uma empresa familiar, sendo que tem 6 irmãos no ramo, e um dos irmãos é seu sócio na empresa de Limeira. O prédio tem uma boa arquitetura, decoração e bom projeto de atendimento, prédio próprio, boa localização e estacionamento. Conforme relato do proprietário, disse que recebe, toda semana, mercadorias do Sul para distribuir em Limeira, porém o ano de 2012 foi melhor do que 2013, - o que não está bom, devido ao aumento da concorrência. Disse também que com a crise de 2008 perdeu muito dinheiro. Tem aproximadamente 200 clientes fidelizados e distribui para várias fábricas de Limeira através de seu ponto próprio (loja da fábrica), distribui também através do Shopping Aliança de brutos, no Limebra Center, além de exportar (20% da sua produção) para países da América latina, Miami e México. Tem bom website com o catálogo de produtos e feito em 3 idiomas. Fornece produtos de qualidade, pois compra matéria prima e componente de qualidade e as máquinas são importadas da Itália. Tem bom relacionamento e conhecimento do mercado de atuação. Já foi diretor do SINDIJOIAS e gostaria que houvesse mais cooperação entre a ALJ e o SINDIJOIAS para melhorar o apoio às empresas relacionadas no arranjo. Sobre o APL de bijuterias acredita que 20% estão no Nordeste e 10% no Sul, na cidade de Guaporé. Considera que existe um alto grau de competição entre as empresas de Limeira, porém, com empresas de outras regiões, como é o seu caso, não há essa rivalidade. Relatou também sobre a forte influencia das novelas da TV Globo no *design* das joias e na troca de coleções da moda. Participa da ALOJOIAS e investe em Revistas segmentadas, panfletos e jornais. Investe em imagem, em tecnologia, em assistência técnica, em distribuição, em recursos humanos, em qualidade de criar diferenciais para o consumidor. Disse que compete nos campos qualidade do produto, qualidade do atendimento e preço. A E25 utiliza 7 armas da competição e 5 armas da cooperação.

#### **E25: Análise das armas da competição mais relevantes e com intensidade 5**

- ✓ informatização - website, facebook, canais virtuais de acesso à empresa;
- ✓ ambiente físico de atendimento (recepção, salas de atendimento);
- ✓ profissionalização - administração de vendas, equipe e pós-vendas;
- ✓ diálogo com o cliente - conhecimento personalizado e adequado a cada cliente;
- ✓ entrega de produtos e serviços - logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente;
- ✓ identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades);
- ✓ motivação e sistema de recompensa de pessoal;

- ✓ parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações;
- ✓ cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc);
- ✓ cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno;
- ✓ cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local;
- ✓ cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc).



## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Os resultados certamente atendem às questões inicialmente levantadas pelo projeto da pesquisa.

No estudo de casos, constatou-se que as MPE de joias folheadas de Limeira possuem grande significância na economia local e são grandes fontes geradoras de riqueza, emprego e renda. Têm apresentado crescimento, tornando-se a principal referência nacional na produção de joias folheadas e bijuterias de metais do Brasil, a ponto de a cidade ser reconhecida como “A capital da joia folheada”.

O agrupamento dessas empresas faz com que a competição assuma características diferentes, ou seja, que elas tenham alguma vantagem competitiva resultante de seus relacionamentos. E que o APL de joias folheadas que se formou na cidade gera oportunidades para fomento dos negócios dessas empresas, as quais se dedicam a produzir o mesmo tipo de produto.

Constatou-se que os pequenos negócios possuem particularidades em sua dinâmica de funcionamento, principalmente em seu processo produtivo, porém, ainda são poucas as armas da cooperação utilizadas, em comparação às armas da competição.

Por tudo isso, comprovadamente este APL poderia ser mais “forte” se as empresas utilizassem mais armas da cooperação, o que poderia ser considerado um importante fator de vantagem competitiva para as empresas, pois cabe observar que o setor necessita cada vez mais estar preparado para um mercado turbulento e até mesmo desleal, como foi citado por um dos empresários ao longo da investigação e estudo.

Face ao exposto, o método CAC - proposto por Contador (2008) foi o mais viável para nortear as estratégias das empresas estudadas.

Então, qual o fator determinante da competitividade dessas empresas?

O foco, comprovado estatisticamente, explica 79% da competitividade das empresas pesquisadas (CONTADOR, 2008). Isto significa que, ao administrar o foco, 79% das causas do fenômeno da competitividade estarão sendo administrados.

A E11 apresentou o maior foco, tem um foco de 85% em comparação com as outras empresas pesquisadas.

O resultado da adequabilidade das armas ao campo da competição do principal produto e o desempenho expresso pelos indicadores  $\Delta$  funcionários (período de 2008 a 2013) e as certificações de qualidade que as empresas possuem, através dos testes das hipóteses, constatou-se que as empresas Sem Certificação apresentaram um grau de excelência em armas maior do que as empresas com Certificação, o que foi uma surpresa e hipótese não rejeitada.

Porém, as empresas com Certificação apresentaram um grau de excelência em armas significativamente maior do que as empresas que não possuem Certificação, ao nível de significância de 0.05 onde o p-value observado foi de 0.03.

Esta análise dos dados aponta na direção de que um maior *enforcement* (seja por um maior foco ou uma menor difusão), por parte de todas as empresas pesquisadas.

Por tudo isso, conclui-se que uma boa adequabilidade e um adequado grau de configuração das armas da competição podem traduzir-se por um desempenho superior — independentemente do número de funcionários e certificações que as empresas possuem. E que o alinhamento das armas aos campos da competição eleitos pelas empresas pertencentes ao APL aumenta o grau de competitividade das empresas.

Conclui-se ainda e cabe observar que para a empresa ter vantagem competitiva, não basta estar situada num APL, nem ter apenas excelência naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva.

Através de um olhar mercadológico para este APL se fortalecer, uma das recomendações são aumentar o uso das armas de Inovação (Pesquisa e Desenvolvimento) e das armas da Cooperação. São elas que mais podem proporcionar vantagem competitiva para as empresas. Pois, para as empresas serem competitivas tem que ser criativa, ou seja, criar formas de atuação diferenciadas, como por exemplo, criar novas empresas no mesmo setor, como é o caso da E4 que já tinha uma fábrica de bijuterias de atacado e varejo na Avenida Marechal da Costa e Silva e ainda precisou solucionar o problema do banho que era terceirizado e dos fornecedores que não conseguiam atender às necessidades de prazo e qualidade. A solução foi montar uma moderna fábrica de galvanoplastia própria para ser mais competitiva e atender melhor o mercado.

Para finalizar esta análise, ensina-nos Michael Porter (1996), em “A vantagem competitiva das nações” - *não há alternativas senão a modernização*, não apenas do parque industrial das formas de gestão, como também das formas de competição, a qual deveria ser baseada em inovação. Neste caso, o mercado deveria investir em “design” e marca própria. Outro fator relevante advém das atitudes das nossas lideranças nacionais, estaduais e municipais.

Um fator de limitação apontado nesta pesquisa é sobre os dados quantitativos de empresas formais e informais dentre os órgãos de apoio. Em levantamento oficial feito junto ao órgão CETESB (2013), foi identificado um total de 455 empresas industriais formalmente estabelecidas e cadastradas na CETESB/LIMEIRA, que atuam no ramo de bijuterias em Limeira (SP). Porém, de acordo com relatos de pessoas locais e divulgação em informativos do setor, estima-se que existam mais de mil empresas formais e informais - *“todo residente de Limeira tem um parente ou amigo que está no ramo de joias folheadas”*.

Talvez seja esse um dos motivos da falta de cooperação entre as empresas, e da falta de políticas públicas de desenvolvimento, essa informalidade que reina neste mercado.

De forma geral, a análise apresentada contemplou os pontos mais importantes, os aspectos mais relevantes considerando-se os objetivos iniciais. Os resultados foram apresentados da forma que se achou mais convenientes sem tecer análises iniciais — embora em alguns pontos se possam perceber o quão difícil foi isso para o autor. A análise fundamentou-se sempre nos dados criteriosamente processados — embora certas explicações de causa e efeito não pudessem ser adequadamente comprovadas.

Uma grande quantidade de quadros e de gráficos foi usada para facilitar a exposição, a leitura dos dados e o tratamento estatístico dado a eles. Mesmo assim, uma parte substancial deles foi remetida para os Apêndices. Os apêndices constituem sempre parte integral do texto, embora possuam a conotação de texto suplementar. Mas é indiscutível que tópicos tais como armas da competição—conceitos e questionário a ser aplicado não podem ser considerados secundários. O mesmo pode ser dito para as referências bibliográficas apontadas.

Por fim, cabe destacar que esta pesquisa foi feita como exigência parcial do curso de mestrado, cujo núcleo é o redirecionamento organizacional e competitivo. Os resultados estão em sintonia com a linha mestre do curso — mostrando a importância de redirecionar a configuração e a adequabilidade das armas para tornar a empresa mais competitiva.

Como a presente pesquisa não esgotou o assunto sugerem-se outros trabalhos nas áreas das ciências sociais aplicadas, bem como, em outras áreas entre outros segmentos econômicos relacionados.

## 6 REFERÊNCIAS

---

- ALJ - *Associação Limeirense de Joias*. Disponível em: <<http://www.alj.org.br>>. Acesso em: 05 ago 2012.
- ALJOIAS. *Sobre a feira*. Disponível em [http://www.aljoias.com.br/site\\_br/aljoias.php](http://www.aljoias.com.br/site_br/aljoias.php). Acesso em 11.05.2013.
- ALJOIAS MAGAZINE. *Limeira*: MPC Artes Gráficas, ano 1, nº 1, 2004 – anual. 82 p.
- ALTENBURG, T.; STAMER, J. M. *How to promote cluster: policy experiences from latin America*. World Development, v.27, n.1,p.1693-1713, 1999.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- AKTOUF, O. *Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter*. RAE, Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.42, n.3, p.43-53, jul./set. 2002.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991. 265p.
- ANSOFF, H; MCDOWELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993. 540p.
- APL. ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE JÓIAS FOLHEADAS LIMEIRA - SP. *A indústria de folheados em Limeira*. Disponível em <<http://www.apllimeira.com.br/Historia.asp>> Acesso em 11.05.2007.
- AZEVEDO, G.M. de; SILVA, G.S.F.; CARVALHO, H.F.; SILVA, J.F. da. *Dissuasão de entrada, teoria dos jogos e Michael Porter: convergências teóricas, diferenças e aplicações à administração estratégica*. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.9, n.3, p. 65-79, jul./set. 2002.
- BANCO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. (2004) *Arranjos produtivos locais e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Área de Planejamento e Departamento de Produtos – DEPRO.
- BARNEY, J. *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy*. Management Science, v. 32, n.10, p.1231-1241, 1986a.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEAUFRE, A.; *Introducción a la Estrategia*; Editorial Struhart & Cia; Buenos Aires, 1982.
- CAMACHO, A. C.; *Incubadoras e arranjos produtivos locais do interior paulista - Análise da cooperação mútua segundo seus gestores*. Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 2011.
- CAMPANARIO, M.A.; SILVA, M.M. *Fundamentos de uma nova política industrial*. In: FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. *Política Industrial 1*. São Paulo: Publifolha, 2004. p.13-45.
- CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVA, J.F. da. *Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre*. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, ANPAD, v.1, n.3, p.7-30, set./dez. 1997.

CARVALHO, M. M.; MACHADO, S. A.; RABECHINI Jr., R. *Fatores Críticos de Sucesso em Empresas de Base Tecnológica*. Revista Produto & Produção, v. 4, número especial, p. 47-59, abr. 2000.

CERTO, C.S.; PETER, J.P. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 90 p.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. *Agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local*. Brasília: CNI, COMPI, p. 38. (apostila), 1998.

CHÉR, R. *A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las*. 2ed. rev e ampl. São Paulo: Maltese. 1991.

CONTADOR, J. Celso. *Campos e armas da competição*. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

CRESWELL, J. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAFT, R. L. *Administração*. 6a. ed. Rio de Janeiro: Thomson Editora. 2005.

DIAS, E. A. *Proposta de modelo de sistema de custos: estudo de caso nas pequenas empresas de joias folheadas de Limeira (SP)*. Dissertação da Universidade Metodista de Piracicaba, 2007.

DEGEN, R. *O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DE SORDI, J. O.; SOUZA, J. H.; TACHIZAWA, T.; BONILHA, I. D.. *A Inovação no Processo de Incubação: Viabilidade Para o Sucesso do Empreendedorismo*. EGEPE- Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5, 2004. Anais... Curitiba, 2004.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories From Case Study Research*. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1. (Jan., 1989), pp.57-74 ABI/INFORM Global

GAJ, L. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1995

GEROLAMO, C.M; CARPINETTI, L.C.R; FLESCHUTZ, T; SELIGER, G. *Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro*. Revista Gestão da Produção, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 351-365, maio-ago. 2008.

GIL, A. C. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*, IN Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 1, Mar./Abr. 1995ª p. 57-63.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. *Pequena Empresa no Brasil*. São Paulo, 1995. EDUSP, p.107.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria do Meio Ambiente. Bijuterias – série P+L. São Paulo: CETESB, 2005. 54p. Disponível em: <<http://www.cetesb.sp.gov.br>>. Acesso em 24.05.2013.

GOVERNO FEDERAL DO BRASIL. *Plano Brasil Maior*. [http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/2011/08/apresentacao\\_completa\\_final.pdf](http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/2011/08/apresentacao_completa_final.pdf). Acessado em 22/10/2012.

GUIMARÃES, C. *Aglomerados industriais e desenvolvimento sócio econômico: uma análise multivariada para Minas Gerais*. 2002. Monografia – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas.

GREVE, J. T. *Gestão e operacionalização de estratégias por meio do Balanced Scorecard: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste, 2007.

GUIMARÃES, E. A. *Crescimento e Acumulação da Firma (Um estudo de Organização Industrial)*, Ed. ZAHAR, Rio de Janeiro, 1982.

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

HAMEL, G. *Strategy as revolution*. Harvard Business Review, p.69-82, July-August, 1996.

HASENCLEVER, L.& ISSIMOS, I. *A Evolução das Configurações Produtivas Locais no Brasil: uma revisão da literatura*. Revista de Estudos Econômicos, v. 36, p. 407-433, 2006.

HUMPHREY, J.; SCHIMITZ, H. *Principles for promoting clusters & networks of SMEs*, Londres: UNIDO, 1995.

IBGE. *As micro e pequenas empresas comerciais e serviços no Brasil - 2001*. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. p. 104. (Estudos e Pesquisas. Informação Econômica, ISSN; n.º 1).

IBGE. *Cidades@ - Limeira (SP)*. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>> Acesso em 10.08.2013.

IBGM. *O setor de gemas e metais preciosos em grandes números*. Disponível em <http://www.ibgm.com.br/index.cfm?saction=conteudo&mod=65534A535D004C434C281B14060E53461877CD595147594B&id=C3C7643D-3472-FB8F-9FA16C6913A42891> Acesso em 11.05.2013.

IEDI. Instituto de estudos para o desenvolvimento industrial. <http://www.iedi.org.br/acessado-em-20/11/2012>.

JAUCH, L.R.; GLUECK, W.F. *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, 5ª ed., 1988.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LASTRES, H.; CASSIOLATO, J. *Estratégias para o Desenvolvimento: um enfoque sobre Arranjos Produtivos Locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste Brasileiros*. Rio de Janeiro, E-papers, 2006.

LEARNED, E.P., CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R.; GUTH, W.D. *Business policy: text and cases*. Homewood, IL: Irwin, 1965.

LEI COMPLEMENTAR 123, de 14 de dezembro de 2006. Lei geral das MPE. [www.receita.fazenda.gov.br/.../LeisComplementares/2006/leicp123.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/.../LeisComplementares/2006/leicp123.htm).

LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE LIMEIRA (SP). [http://www.limeira.sp.gov.br/legislacoes/files/planejamento/lei\\_organica/Lei-org%C3%A2nica.pdf](http://www.limeira.sp.gov.br/legislacoes/files/planejamento/lei_organica/Lei-org%C3%A2nica.pdf)

LEMOS, C., ALBAGLI, S. & SZAPIRA, M. *Políticas de promoção de arranjos produtivos locais no Brasil: evolução recente e desafios atuais*. Rio de Janeiro, E-papers, 2006, pp 249-266.

LEVI, A.R. *Estratégia em ação*. São Paulo: Atlas, 1986.

LEVIT, T. *Miopia em marketing*. apud ZACARELLI, Sérgio B.

LIKERT, R. *New patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 1999. p.106; p. 330-331.

MARTINET, A. C. *Management stratégique, organisation et politique*. Paris: McGraw Hill, 1984.

MARTIN-PEÑA, M.L.; DIAZ-GARRIDO E. *A taxonomy of manufacturing strategies in Spanish companies*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 28, no. 5, p. 455-456, 2008.

MONTEIRO DA COSTA, E.J. *Os Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Regional no Brasil*. In: Boletim Regional. Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, nº 10 (setembro-dezembro de 2009 e janeiro-abril de 2010) –Brasília, DF: Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional, 2010. p.42-64.

MEIRELLES, M. *Armas e campos da competição*. São Paulo: UNIP, dissertação de Mestrado, 2000.

MILES, G., SNOW, C.; SHARFMAN, P. *Industry variety and performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, pp.163-77, 1993.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. *Arranjos Produtivos Locais (APLs)*. 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>>. Acesso em: 15 mai. 2006.

MINTZBERG, H. *Generic strategies toward a comprehensive framework*. *Advances in Strategic Management*, v.5, p.1-67, 1988.

\_\_\_\_\_. *The strategy concept 1: Five PS for Strategy*. *California Management Review*, v. 30, n.1, June, 1987.



\_\_\_\_\_. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. *The rise and fall os strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3 ed. Editora Prentice-Hall, 1996.

OLIVEIRA, D.P.R. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991, 381 p.

OLIVEIRA, I.V. *Cluster como estratégia competitiva para indústrias vinícola: análise da competitividade por meio de Campos e Armas da Competição*. São Paulo: Uninove, 2004.

PORTER, M. *Stratégie : analysez votre industrie*. Harvard L'Expansion, 1979.

\_\_\_\_\_. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, 1979.

\_\_\_\_\_. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro, Campus, 1993, 897 p.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1990, 512 p.

\_\_\_\_\_. *Industry structure and competitive strategy: keys to productivity*, in Financial Analysts Journal, julho-agosto de 1980. Charlottesville, VA. Copyright 1980. Todos os direitos reservados.

PUGA, F. *Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais*. Disponível em: <<http://redeincubar.anprotec.org.br:8280/porta/baixaFcdAnexo.do?id=6>>. Acesso em: 12 nov. 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LIMEIRA. *Potencialidade Econômicas do Município de Limeira*, maio de 1998.

QUANDT, C. O. *Inovação em Clusters Emergentes*. ComCiência: Revista Eletrônica de Jornalismo Científico - Desafios da Inovação, n. 57, p.1-5. ago. 2004. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/2004/08/13.shtml>>. Acesso em: 17 jan. 2007.

QUINN, J.B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey, Prentice Hall, 1996.

RIGONI, G. *Integração das micro e pequenas empresas como Fornecedores da indústria automotiva brasileira: uma abordagem de múltiplos casos*. Dissertação de Mestrado, Faccamp, 2012.

SAMPAIO, S. FURTADO, J., GARCIA, R. *Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas*. Revista de Economia Política, 24(4), 543-562, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. 2008. Disponível <http://www.sebrae.gov.br>, acesso em 28/08/2010.

\_\_\_\_\_. *Critérios de Classificação das MPEs*. Disponível em: [http://www.busca.sebrae.com.br/search?q=como+classificar+micro+e+pequena+empresa&spell=1&output=xml\\_no\\_dtd&client=web\\_um&proxystylesheet=sebrae2&lr=lang\\_pt&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&entqr=3&entsp=a&oe=UTF-8&ie=UTF-8&ud=1&site=web\\_all&filter=0&getfields=\\*](http://www.busca.sebrae.com.br/search?q=como+classificar+micro+e+pequena+empresa&spell=1&output=xml_no_dtd&client=web_um&proxystylesheet=sebrae2&lr=lang_pt&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&entqr=3&entsp=a&oe=UTF-8&ie=UTF-8&ud=1&site=web_all&filter=0&getfields=*). Acesso 13/06/13.

SLACK et. all. *Administração a Produção*. São Paulo: Atlas, 1977

SILVA, D. T. *Política industrial e desenvolvimento regional: o fomento estatal dos arranjos produtivos locais*. Dissertação de Mestrado, USP, São Paulo, 2010

SINDIJOIAS – Sindicato das Indústrias de joias de Limeira, 2012. Disponível em: <<http://www.sindicato.org.br>> Acesso em: 15 abr 2012.

SOLOMON, S. *A grande importância da pequena empresa*. Ed. Nórdica, RJ, 1986

SUM, C; KOW, L. CHEN, C.. *A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore*. International Journal of Operations & Production Management. v.24, n.3, 2004. p.321-345.

SUZIGAN, W. *Agglomerações Industriais: Avaliação e Sugestões de Políticas*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Instituto Evaldo Lodi.(Org.). Futuro de Indústria: Oportunidades e Desafios - a Reflexão da Universidade.Brasília: Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2001.

\_\_\_\_\_. *Política Industrial e Desenvolvimento Regional*. Revista Observatório da Indústria, Paraná, v. 9, p. 34-35, 2005.

\_\_\_\_\_. *Identificação, Mapeamento e Caracterização Estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil*. IPEA, 2006.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. (2003b). *Local production and innovation systems in the state of São Paulo, Brazil*. The 43rd European Congress of the Regional Science Association— ERSA 2003, Jyväskylä, Finland, 27-30 August. Disponível no site <http://econpapers.hhs.se/paper/wiwwiwrsa/ersa03p251.htm>.

TACHIZAWA, T.; SANT'ANNA, F. M. *Criação de Novos Negócios*. FGV, 2004.

TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. *A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos*. Rev. Universo Administração, v. 2, ano 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

THOMPSON JR., A.A.; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e controle*. São Paulo: Pioneira, 2000, 431 p.

TOFFLER, A. *Powershift: a mudança do poder*. Rio de Janeiro: Record. 1990.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas. RAE. São Paulo, v.40, n.4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VOSS, C; TSIKRIKTSIS, N; FROLICH, M. *Case research in operations management*. International Journal of Operations & Production management. London,, v.22, n.2, p.195-219, 2002.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. *Estratégias genéricas: classificação e usos*. Revista de administração de empresas. São Paulo, v.34, n.4, P.13-22, jul./ago. 1994.

\_\_\_\_\_. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Zarco. 1996.

\_\_\_\_\_. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: 2000.

WHETTEN, D. A. *O que constitui uma contribuição teórica?* In: RAE v.43, n.3, jul/set 2003, p.69-73.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

## APÊNDICES

Apêndice 1 – universos populacional de pesquisa e amostral .....	137
Apêndice 2 – eventos realizados para teste piloto.....	138
Apêndice 3 – teste piloto do questionário.....	145
Apêndice 4 – relação das macroarmas e das armas da competição.....	159
Apêndice 5 – conceitos e conteúdo das armas da competição (38 armas).....	161
Apêndice 6 – questionário validado com as armas da competição (38 armas).....	167
Apêndice 7 – campos da competição (CAC).....	177
Apêndice 8 – tabulação dos campos da competição (30 empresas).....	178
Apêndice 9 – cálculo do foco, difusão e mediana (30 empresas).....	181
Apêndice 10 – cálculo do <i>enforcement</i> .....	211

**APENDICE 1 – UNIVERSO POPULACIONAL E AMOSTRAL (101 MPE)  
- Associados da ALJ localizados na cidade de Limeira (SP).**

No.	NOME FANTASIA	No.	NOME FANTASIA
1	4 D FOLHEADOS	51	GV
2	ACCORD STRASS	52	ISABEL BIJOUTERIAS
3	ACESSÓRIOS VITÓRIA	53	JAD BIJOUTERIAS
4	ACP	54	JMM
5	ALEXANDRE JOIAS	55	JMN FOLHEADOS
6	ALGO +	56	JOIAS BRASIL
7	ALIANÇA FOLHEADOS	57	KADAM
8	ALIANÇA SHOPPING DE BRUTOS	58	KR
9	ALTIN & ELMAS	59	LAJOY
10	ARELLE BIJUTERIAS	60	LAVELLE
11	ARTSUL	61	LISE
12	ATELIER DA PRATA	62	LUMEN
13	BIJUTUBOS	63	MD
14	BOSCO JOIAS	64	MEGA SUL
15	BRANEL	65	MEREB CHAIN E MEREB GOLD
16	BRILHO JOIAS	66	METAL BRASIL
17	COLOMBO SAFIRA FOLHEADOS	67	MIDAS BIJOUTERIAS
18	CORBINI	68	MOROZINI
19	CRISTÁLIA	69	OMIKRON
20	CS BIJOUTERIAS	70	ORNATTO
21	CYL CASYOLI	71	PANFELE
22	DE CARVALHO	72	PERCEBON
23	DOMINIO ORGANIZADORA ALJOIAS	73	PONTO DE VISTA
24	DS ACESSÓRIOS	74	PRAIMUS
25	DUTRA	75	PS BIJOUTERIAS
26	EG	76	RAMOS & RAMOS
27	ELETROCHEMICAL	77	REALCE
28	ELETROFOR BRASIL	78	REALEN
29	ELIMARA	79	RHODIUM
30	ELIZA	80	ROAL
31	ELLO SUL	81	ROLISOLA
32	ESTOJOIAS	82	ROMA BRAZIL
33	EUROBRASIL	83	SALVATORE SEMI JOIAS
34	EUROCOMPONENTES	84	SÁVIO STRASS
35	EUROPE STAR	85	SAYÃO BRUTOS
36	FAB	86	SIENA JOIAS
37	FAG	87	SIMON & SIMON
38	FC	88	SIRIUS
39	FEOLA SHOPPING DE BRUTOS	89	SM BIJOUTERIAS
40	FERLON	90	SOAREMA
41	FF	91	SOMAR
42	FGF	92	STILO JOIAS
43	FOLHEADOS IMAGEM	93	TONELLO BIJUTERIAS
44	FTANK BIJOUTERIAS FINAS	94	VENUS
45	FUNDIÇÃO BRASIL	95	VERA LUCCAS SEMI-JOIAS
46	GALVANICA AFA	96	VISUAL
47	GALVANICA AZ	97	VOLLET FOLHEADOS
48	GLGA	98	WGR
49	GOLD ACESSÓRIOS	99	XANDE FOLHEADOS
50	GUYMY	100	ZETTI GALVANICA
		101	ZURIQUE

## **APENDICE 2 – Eventos realizados para Teste Piloto**

### **10. Evento Mini curso de Marketing para teste do questionário**

#### **E-mail enviado aos associados da ALJ em 12/02/2013.**

Prezados Senhores,

As pequenas e médias empresas que estão dispostas a crescer precisam investir na marca e a na divulgação de seus produtos.

Mesmo sem uma área especializada em marketing, é possível definir algumas ações para a sua equipe que vão ajudar a fortalecer o seu negócio.

A ALJ (Associação Limeirense de Joias) em parceria com a consultora Sueli Sales Almeida, uma especialista em Marketing, oferece aos seus associados essa oportunidade de fortalecer o marketing da sua empresa. Este curso visa proporcionar ao empreendedor uma visão de futuro capaz de auxiliá-lo no gerenciamento de seus recursos e manutenção da vantagem competitiva.

#### **Marketing para Pequenas Empresas Guia e Plano de Marketing para 2013 (vide em anexo)**

**Data: 26/02 e 27/02/2013**  
**Horário: 19:00 às 22:00 hs**  
**Local: Auditório CIESP**

Um Curso totalmente GRATUITO para associados da ALJ.

Basta fazer a sua inscrição preenchendo o formulário abaixo:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?fromEmail=true&formkey=dFBSYVRISmtleVpOce9fSTBDZUt4eHc6MA>

No final clicar em ENVIAR e pronto. Veja se aparece a mensagem ENVIADO COM SUCESSO.

OBRIGADA POR PARTICIPAR! Profa. Consultora Sueli de Sales Almeida e-mail:  
[sueli.sa@terra.com.br](mailto:sueli.sa@terra.com.br)

## Formulário de Inscrição do evento Curso de Marketing enviado em 12/02/2013 aos associados da ALJ.

Este formulário se encontra na plataforma do Google Docs, no endereço abaixo:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dFBSYVRISmtleVpOcE9fSTBDZUt4eHc6MA>

Razão Social e Nome de Fantasia \*

Data de início das atividades

Ramo de Atividade Especificar o ramo de atividade principal

- Serviços
- Indústria
- Comércio Varejista
- Comércio Atacadista

Setor de Atuação no APL (Arranjo Produtivo Local) Segmento de negócio que mais atua

- Fornecedor de matéria-prima (tipo: ouro, prata, cobre, latão, pilter e produtos químicos)
- Fornecedor de produtos semi acabados (sem banho) chamados de brutos
- Comércio (atacado, varejo) de produtos semi-acabados
- Comércio (atacado, varejo) de produtos semi-acabados e acabados
- Prestador de Serviços
- Ferramentaria
- Embalagens
- Outro:

Assinale abaixo os mercados de atuação da sua empresa onde atua com seus produtos:

Porte da empresa / empreendimento: de acordo com a receita bruta anual

- Microempresa (ME) Igual ou Inferior a R\$ 360.000,00/ano
- Empresa de Pequeno Porte - Superior a R\$ 360.000,00 e Igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00/ano
- Empresa de Médio Porte - Superior a R\$ 3.600.000,00 e Igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00/ano
- Empresa de Grande Porte - Superior a R\$ 48.000.000,00
- Empreendedor Individual

Porte da empresa / empreendimento: Por tipo e em número de funcionários

- Microempresa (ME) Comércio e Serviços - até 9 funcionários
- Microempresa (ME) Indústria - até 19 funcionários
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) Comércio e Serviços - de 10 a 49 funcionários
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) Indústria - de 20 a 99 funcionários

Qual o volume de produção, em faturamento mensal?

- Menor ou Igual a R\$ 2,4 milhões

- Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
- Maior que 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
- Maior que 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Maior que R\$ 300 milhões

Já fez algum Plano de Marketing nos últimos 3 anos?

- sim
- não
- parcialmente
- não acha necessário fazer
- Outro:

Já fez algum Plano de Negócios ou Planejamento Estratégico da sua empresa?

- sim
- não
- parcialmente
- não acha necessário fazer
- Outro:

Qual foi o principal MOTIVO que o levou a abertura do negócio?

- Oportunidade de negócio
- Continuidade de um negócio familiar
- Falta de oportunidade de trabalho
- Desejo de liberdade e vontade de ganhar mais dinheiro
- Realização profissional
- Disponibilidade de capital
- Outro:

Histórico da EMPRESA Descreva sobre a empresa, por exemplo: como começou, como se desenvolveu e como está

hoje..... 



## E-Mail Marketing enviado para a divulgação do 1º. evento

AALJ - Associação Limeirense de Joias e Sales Consultoria Empresarial

*Evento*

Para Empresários de MPE's de Limeira. Curso **totalmente GRATUITO!**

# Marketing para Pequenas Empresas Guia e Plano de Marketing para 2013

As pequenas e médias empresas que estão dispostas a crescer precisam investir na marca e a na divulgação de seus produtos. Mesmo sem uma área especializada em marketing, é possível definir algumas ações para a sua equipe que vão ajudar a fortalecer o seu negócio de joias folheadas de Limeira.

Com a ajuda de um especialista é possível elaborar um Plano de Marketing para 2013 para fortalecer o marketing da sua empresa. Este curso, totalmente gratuito visa proporcionar ao empreendedor uma visão de futuro capaz de auxiliá-lo no gerenciamento de seus recursos e manutenção da vantagem competitiva.

Data: 26/02 e 27/02/2013 (2 dias)  
Horário: 19h às 22h (6 horas de curso)  
Local: Auditório CIESP

*vagas limitadas*  
para até 50 pessoas

*inscrições*

Na ALJ (Associação Limeirense de Joias) com Rose ou Fabiana 19 3446.3700  
Email [alj@alg.org.br](mailto:alj@alg.org.br)  
Email: [sueli.sa@terra.com.br](mailto:sueli.sa@terra.com.br)



Sueli Sales Almeida, professora e consultora organizacional. Especialista em Administração e Marketing. Mestranda em Administração profissional pela FACCAMP pesquisadora do APL (Arranjo Produtivo Local) de joias folheadas de Limeira. Docente da Universidade de Sorocaba (UNISO) e Consultora de Marketing da empresa BERTOLOTO & GROTTA LTDA. de Limeira/SP.

Apoio:



ALJ - ASSOCIAÇÃO LIMEIRENSE DE JOIAS

**Fotos do 1º. Evento - Mini Curso de Marketing realizado no auditório do CIESP de Limeira, em 26/02 e 27/02/2013.**

**Contou a participação de 24 inscritos associados da ALJ.**



## 2o. Evento Palestra de negociação para teste do questionário

### E-Mail Marketing enviado para divulgação do evento

# Que tal melhorar ainda mais a sua performance e fechar mais negócios?

“Durante muitos anos se falou que negociação era uma arte, mas, negociar é muito mais que isso. É um misto de atitude, técnica, conhecimento do outro negociador, do produto e do cenário. Tudo isso reunido para que no momento em que você crie a oportunidade e ela apareça você não perca a chance de fechar um ótimo negócio”.



*Amplie suas possibilidades!*

*Técnicas de Vendas, Negociação e Persuasão. “Aprenda como arrancar o SIM do cliente!”*

*Sueli Sales Almeida, professora e consultora organizacional. Especialista em Administração e Marketing. Mestranda em Administração profissional pela FACCAMP pesquisadora do APL (Arranjo Produtivo Local) de joias folheadas de Limeira. Docente da Universidade de Sorocaba (UNISO) e Consultora de Marketing da empresa BERTOLOTO & GROTTA LTDA de Limeira/SP.*

**Dia: 19/11/2013**  
**Horário: 19h às 22h**

**Local:** Auditório do CIESP de Limeira  
**Investimento:** Totalmente gratuito para associados da ALJ.

**INSCRIÇÕES:**

Na ALJ com Rose ou Fabiana F. 19 3446.3700 ou [alj@alj.org.br](mailto:alj@alj.org.br)  
ou [sueli.sa@terra.com.br](mailto:sueli.sa@terra.com.br)  
[www.suelisales.blogspot.com.br](http://www.suelisales.blogspot.com.br)

Realização:



**SALES**  
CONSULTORIA

**Fotos do 2º. Evento - Palestra de Negociação realizada no auditório do CIESP de Limeira, em 19/11/2013.**

**Contou a participação de 50 inscritos associados da ALJ.**



### **APENDICE 3 – Teste Piloto – questionário aplicado no período agosto/13 a setembro/13.**

#### **Carta enviada junto com o questionário (2) impresso.**

Prezados Senhores,

Sua empresa foi selecionada por pertencer ao arranjo produtivo local (APL) de joias folheadas de Limeira - objeto deste estudo científico.

Venho solicitar sua cooperação no desenvolvimento desta pesquisa acadêmica realizada pela acadêmica Sueli Sales Almeida em conjunto com a Faculdade de Campo Limpo Paulista – FACCAMP, sob a orientação do Prof. Dr. Hamilton Pozo cuja finalidade é estudar a dinâmica das MPE deste Arranjo Produtivo Local (APL).

Suas respostas contribuirão para os estudos de gestão das vantagens competitivas e o questionário não lhe tomará – não mais de 30 minutos.

As informações recebidas serão tratadas de forma sigilosa e o conteúdo a ser divulgado na dissertação de mestrado não fará referência específica a qualquer organização.

Como retribuição, envio-lhe um singelo brinde junto com o questionário, e após a conclusão da pesquisa, você poderá ser informado sobre o grau de posicionamento da sua empresa no mercado.

Solicito por gentileza, que após o preenchimento deste questionário, para sua retirada, enviar uma mensagem para a pesquisadora Sueli Sales Almeida, através do e-mail **sueli.sa@terra.com.br** ou um **SMS** para o celular **15-9115.2041**.

Faça uso do envelope anexo já etiquetado para devolução. Mais uma vez, obrigado pela sua valiosa contribuição!

**E-mail enviado em 24/08/2013 com o questionário.**

Prezados Senhores,

Durante a semana de 25/08 a 30/08/13 um motoboy (Sr. Clodoaldo) estará entregando um questionário sobre o APL (arranjo produtivo local) de joias folheadas de Limeira, e peço encarecidamente a sua colaboração para responder este questionário, o mais rápido possível, pois as respostas contribuirão para os estudos futuros de gestão das vantagens competitivas das organizações.

Fique a vontade de responder as questões sobre as estratégias competitivas utilizadas pela sua empresa no APL (vide em anexo o questionário para visualização).

Eu sei que o questionário é longo, porém você irá demorar não mais que 15 minutos para respondê-lo.

Peço, por gentileza, que responda o que conseguir e devolva a pesquisa no mesmo envelope que brevemente o mesmo motoboy fará a retirada.

Gostaria de salientar que as informações recebidas serão tratadas de forma sigilosa e o conteúdo a ser divulgado na dissertação de mestrado não fará referência específica a qualquer organização.

Como retribuição, após a conclusão da pesquisa, fico a disposição para ministrar um Curso de Técnicas de Negociação e Vendas, gratuito, aos associados da ALJ que me ajudarem nesta pesquisa.

Atenciosamente,

Profa. Sueli de Sales Almeida - FACCAMP

**Teste Piloto - Questionário impresso para identificação dos campos e das armas da competição.**

**Questionário A: Sobre a empresa**

Razão Social: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Ramo de Atividade:

( ) Atacadista ( ) Exportador ( ) Importador ( ) Lojista ( )  
 Revendedor  
 ( ) Designer ( ) Imprensa ( ) Serviços Outras

**1ª questão: Faturamento total da sua empresa em 2008 a 2013**

Considerando o faturamento total da sua empresa no ano de 2008 como 100, calcule e anote abaixo o valor do faturamento total da sua empresa nos anos posteriores. **Atenção:** como esse dado servirá para calcular o grau de competitividade da empresa, deve ser calculado bastante precisamente. Ex. 2008 = 100%; 2009 = 110%.....

Faturamento total da sua empresa:

Em 2008 = 100% Em 2009 = \_\_\_\_\_ Em 2010 = \_\_\_\_\_ Em 2011 = \_\_\_\_\_

Em 2012 = \_\_\_\_\_ Em 2013 = \_\_\_\_\_

**2ª questão:** Assinale abaixo os mercados de atuação da sua empresa considerando todos seus produtos:

( ) mercado interno ( ) mercado externo ( ) mercado interno e externo.

**3ª questão:** Qual a produção/vendas anual da unidade Fabril?

( ) < de 200 Kg ( ) de 201 a 400 Kg ( ) de 401 a 600 Kg ( ) > de 601 Kg

**4ª questão:** Quantidade de fornecedores/parceiros:

( ) Atacadista ( ) Exportador ( ) Importador ( ) Lojista ( )  
 Revendedor  
 ( ) Designer ( ) Imprensa ( ) Serviços Outras

**5ª questão:** Quantidade de clientes:

- ( ) Atacadista      ( ) Exportador      ( ) Importador      ( ) Lojista      ( )  
 ) Revendedor  
 ( ) Designer      ( ) Imprensa      ( ) Serviços      Outras
- 

**6ª questão:** No APL (arranjo produtivo local) onde sua empresa está localizada, há uma ou algumas empresas líderes nesse negócio que exercem grande influência sobre as demais? Em caso positivo, cite seus nomes.

Resposta:

---

**7ª questão:** Sobre o APL (arranjo produtivo local), assinale com um X as alternativas que sejam verdadeiras para você:

1- Percebe vantagem competitiva pelo fato de estar localizado em Limeira?	
2- Considera alto o grau de cooperação entre as empresas?	
3- Considera alto o grau de rivalidade entre as empresas?	
4- O tamanho do mercado consumidor é satisfatório?	
5- Há segurança?	
6- Há empresas na região que fazem o aproveitamento do material que a sua empresa descarta?	
7- Há oferta de mão de obra qualificada?	
8- Considera satisfatório o nível tecnológico existentes nas empresas?	
9- Sua empresa terceiriza parte da produção?	
10- Considera que existem todas as empresas relacionadas no arranjo?	
11- Há infraestrutura e/ou vantagens oferecidas pelo poder público?	
12- Há apoio dos órgãos públicos?	

### **Questionário B: Sobre os campos da competição**

**1ª questão:** Cite no Quadro 1 os três principais produtos da sua empresa no principal negócio da sua empresa e uma estimativa da respectiva participação porcentual no faturamento total do negócio em 2013.

<b>Quadro 1 – Três principais produtos no negócio</b>	
<b>Três principais produtos no negócio</b>	<b>Participação % no faturamento total do negócio em 2013</b>
P 1 –	
P 2 –	
P 3 –	

**2ª questão:** Mencione no Quadro 2 o nome das três principais empresas concorrentes (E 1, E 2 e E 3) de cada um dos produtos P 1 e P 2 e sua localização geográfica (no próprio APL) e dê



uma estimativa do valor percentual da participação de cada uma no mercado de cada um dos produtos P 1 e P 2.

<b>Quadro 2 – Três principais empresas concorrentes dos produtos P 1 e P 2</b>		
<b>Principais empresas concorrentes dos produtos P 1 e P 2</b>	<b>Localização (no próprio APL)</b>	<b>Participação % no faturamento</b>
E 1 do P 1		
E 2 do P 1		
E 3 do P 1		
Participação de mercado da sua empresa no produto P 1		
E 1 do P 2		
E 2 do P 2		
E 3 do P 2		
Participação de mercado da sua empresa no produto P 2		

**3ª questão:** Assinale, no Quadro 3 abaixo, para seu produto principal, apenas, indicando-os por na ordem de importância (1º), (2º) e (3º), que expressam os campos em que preponderantemente **sua empresa busca conquistar ou manter sua vantagem competitiva.** **Escolha apenas 3 campos e marque 1º, 2º., 3º.**

	<i>Quadro 3: Campos da Competição</i>	<i>1º ; 2º ; 3º.</i>
1	<b>Preço propriamente dito</b>	
2	<b>Condições de pagamento</b>	
3	<b>Prêmio e Promoção</b>	
4	<b>Projeto do produto</b>	
5	<b>Qualidade do produto</b>	
6	<b>Diversidade de produtos</b>	
7	<b>Acesso ao atendimento</b>	
8	<b>Projeto do atendimento</b>	
9	<b>Qualidade do atendimento</b>	
10	<b>Prazo de entrega do produto</b>	
11	<b>Prazo de atendimento</b>	
12	<b>Imagem do produto e da marca</b>	
13	<b>Imagem de empresa confiável</b>	
14	<b>Imagem em responsabilidade social</b>	

**4ª questão:** Assinale, no Quadro 4 abaixo, **qual o campo que sua empresa busca conquistar ou manter sua vantagem competitiva. Marque 1º, 2º, 3º de acordo com a ordem de importância para sua empresa.**

<b>Campo 4: POSICIONAMENTO</b>		<b>Marque 1º, 2º, 3º</b>
<b>CUSTO</b>	Busca eficiência produtiva, no aumento do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, gastos com assistência técnica, gastos com distribuição, gastos com pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.	
<b>DIFERENCIAÇÃO</b>	Investe pesado em imagem, na marca, em tecnologia, em assistência técnica, em distribuição, em pesquisa e desenvolvimento, em recursos humanos, em qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.	
<b>FOCO</b>	Escolhe um alvo restrito, um nicho de mercado, em que a firma atende necessidades específicas de um determinado grupo, dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.	

### **Questionário C : Sobre o grau de competitividade da sua empresa**

#### **LEGENDA:**

**NA=NÃO SE APLICA; 1 e 2=BAIXA INTENSIDADE; 3 =MÉDIA INTENSIDADE; 4 e 5=ALTA INTENSIDADE**

Assinale apenas com um X

#### **1-Atendimento (Ambiente físico da área de atendimento)**

NA	1	2	3	4	5

A empresa não necessita de uma área de atendimento. O arranjo físico não é relevante, devido os contatos com os clientes ser feitos por outros canais de comunicação.

A empresa se preocupa em ter um arranjo físico apropriado para atender os clientes e utiliza todas as facilidades de acesso de atendimento, tais como localização privilegiada, estacionamento, Internet, PABX, Fax, E-mail, Site, Comércio eletrônico, com ampla rede de distribuição e vendas.

#### **2-Atendimento (Relacionamento pessoal no atendimento)**

NA	1	2	3	4	5

A empresa não tem um sistema de fidelização de clientes uma vez que eles compram de qualquer empresa e buscam apenas preços.

Com o objetivo de estreitar o relacionamento com os clientes, conhecê-los melhor antes, durante e depois da venda e por consequência vender mais a eles, o atendimento é padronizado e personalizado. A empresa possui um sistema de SAC para sugestões, reclamações e informações adequadas aos clientes. Estabelece um *follow-up* após a entrega do pedido para certificar-se do grau de satisfação do cliente.

#### **3-Atendimento (Equipe de vendas)**

NA	1	2	3	4	5

A equipe de vendas é bem pequena, com vistas à redução de custos e sua atuação é baseada na experiência dos vendedores. A equipe de vendas tende a ser mais reativa, esperando o contato de possível comprador.

A empresa possui um estilo arrojado de vendas e conta com uma equipe de vendas adequadamente dimensionada, com atuação pró-ativa na elaboração da proposta e flexibilidade nas negociações. As vendas são planejadas com prospecção de compradores; qualificação dos potenciais compradores;

#### 4-Venda direta ao consumidor

NA	1	2	3	4	5

A empresa não faz uso de qualquer sistema de venda direta ao consumidor ou venda por franquia.

A empresa leva em alta conta seus canais de distribuição e faz uso da venda direta do produto aos consumidores, através de franquia ou outro sistema como telemarketing, com vistas a proporcionar maior valor para o comprador e evitar que os custos dos revendedores seja incorporados ao produto.

#### 5-Entrega de produto ágil

NA	1	2	3	4	5

A empresa tem uma entrega de produtos similar ao dos rivais, porém, quando depende de terceiros, há atraso na entrega dos produtos.

A empresa possui um processo de logística interna e externa ágil, com rápida entrega dos produtos ao cliente através de frota própria ou parceria com transportadores. O sistema de recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos e embarque é feito internamente de uma forma bem rápida e a entrega dentro dos prazos acordados com o cliente.

#### 6- Verbas publicitárias adequadas

NA	1	2	3	4	5

As verbas para publicidade ou promoção dos produtos não são elevadas, considerando a escassez dos recursos financeiros e a alta probabilidade de um baixo retorno. As promoções são feitas localmente através de cartazes ou via mala-direta para os clientes.

A empresa divulga adequadamente seus produtos, atribuindo verbas elevadas para tal, por meio de publicidade e propaganda. É estabelecido um orçamento para publicidade e promoções e os resultados são monitorados.

#### 7-Produção (manufatura) customizada

NA	1	2	3	4	5

Não há muita preocupação, por parte da empresa e da produção, em produzir produtos customizados, pois representam pequenos lotes de fabricação.

Com o fim de produzir sob encomenda e ter rapidez na entrega ao cliente, a empresa possui rápida especificação do produto, rápida obtenção dos tempos de fabricação e agilidade na reprogramação da produção e na troca de produto.

#### 8- Agilidade na preparação de modelos, protótipos e de ferramental de novos produtos

NA	1	2	3	4	5

A preparação de modelos, de protótipos

A empresa acredita que deve diversificar

ou  
ferramental atende às necessidades da empresa. O tempo atual está na média das empresas concorrentes.

continuamente a sua linha de produtos e persistentemente desenvolve esforços para reduzir o tempo de fabricação de modelos, protótipos ou de ferramental. O tempo atual está entre os melhores do setor.

### 9-Controle e combate à poluição ambiental

NA	1	2	3	4	5

A empresa não possui uma política expressa para o tratamento dos poluentes ambientais que produz, mas a gerência da produção evita que tais poluentes degradem fortemente o meio ambiente. A poluição causada pela empresa é de pequeno porte.

A empresa possui diretrizes e práticas gerenciais de produção menos degradadora do meio ambiente e realiza medições e monitoramentos periódicos do seu desempenho ambiental para implementar ações corretivas e preventivas que se façam necessárias.

### 10-Terceirização da produção

NA	1	2	3	4	5

A empresa não terceiriza a produção e fabrica todos os itens internamente. A produção é verticalizada.

A empresa tem uma estrutura bastante enxuta e conta com poucos colaboradores. Opera numa transferência definitiva a terceiros de partes do processo de produção. A produção é desverticalizada através de eventuais contratações e subcontratações da produção.

### 11-Matérias-primas e componentes com qualidade

NA	1	2	3	4	5

As matérias-primas e os componentes são adquiridas com base, principalmente, no seu custo.

É política da empresa a aquisição de insumos e de componentes com reconhecida qualidade, mesmo com sacrifício do custo e de outras condições de fornecimento.

### 12-Multi-habilidade da mão-de-obra

NA	1	2	3	4	5

A mão de obra é capacitada para as funções específicas para as quais foi contratada. Não há rodízio de operários por postos.

A mão de obra recebe capacitação adequada com constância para o exercício de várias ações em postos de trabalho distintos, sendo exercida uma rotação periódica de postos (polivalência).

### 13-Treinamento do pessoal

NA	1	2	3	4	5

Não há um programa contínuo de treinamento de pessoal, já que este é contratado adequadamente, demonstrando experiência. As vezes, o próprio funcionário não tem disponibilidade ou não quer fazer cursos de capacitação.

O treinamento do pessoal e de todas as pessoas quando exercem função técnico-administrativa é contínuo, executado fundamentalmente no ambiente de trabalho e baseado em padronização.

### 14-Distribuição dos ganhos de produtividade ou de lucros

NA	1	2	3	4	5

--	--	--	--	--	--

É política de a empresa pagar os salários em dia e respeitar todas as exigências legais, como férias e décimo terceiro salário. A empresa não vê necessidade de políticas de distribuição de ganhos de produtividade ou de lucros, que só tendem a inflacionar o mercado de mão de obra.

Os indivíduos, as equipes e todos os membros da empresa compartilham os frutos dos seus esforços por meio de recompensas materiais que apoiam e reforçam o valor de que é bom alcançar a alta qualidade e produtividade.

### 15-Estabilidade no emprego

NA	1	2	3	4	5

É política de a empresa respeitar os tratos feitos com os funcionários, mas considera que a estabilidade no emprego não pode ser assegurada sem colocar em risco toda a organização. Embora não seja desejável, as demissões são feitas, sempre que as condições as justificarem.

Os funcionários sabem que seu emprego é estável e que não serão despedidos. Os gerentes estão comprometidos para fazer o possível para levar os funcionários ao sucesso. A empresa conta com bons funcionários desde a sua fundação.

### 16-Pagamento de salário acima da média do mercado

NA	1	2	3	4	5

Os salários pagos estão dentro da média do mercado. Em tempos de crise, podem ficar ligeiramente abaixo da média.

A remuneração dos funcionários é justa em todos os níveis da organização. Considerando que os funcionários possuem capacidades e desenvolvem habilidades de forma superior à média do mercado, a remuneração acompanha o mesmo nível.

### 17-Realização de projetos comunitários

NA	1	2	3	4	5

A empresa não realiza projetos comunitários porque não acha que este seja o seu fim. Esporadicamente, ou em ocasiões especiais, quando solicitada, não se nega a participar de um ou outro projeto.

Há participação da empresa na realização de projetos comunitários, pois faz parte dos objetivos organizacionais e tais objetivos são difundidos pelos funcionários que se engajam em tais campanhas, pois acredita que estes projetos promovem o desenvolvimento local ou regional da Comunidade com envolvimento dos colaboradores.

### 18-Administração e Organização

NA	1	2	3	4	5

A empresa não está informatizada. As decisões são tomadas com base na experiência e a empresa não tem necessidade de um controle rígido e conhece bem o negócio.

Há definição explícita da estrutura de poder na empresa; A empresa é forte no controle financeiro e na administração da disponibilidade dos recursos financeiros. Há na empresa softwares específicos para a gestão do negócio.

### 19-Compartilhamento de práticas de inovação

NA	1	2	3	4	5

A empresa acredita que o compartilhamento das práticas de inovação só irá fazer com que a

A empresa está sempre buscando a inovação e é pioneira. Compartilha informações e conhecimentos obtidos nos relacionamentos

concorrência fique mais acirrada. As oportunidades devem ser percebidas por poucos para que possa manter a empresa sem competição por mais tempo.

externos para identificar oportunidades de inovação.

### 20- Compartilhamento de informações sobre inadimplência

NA	1	2	3	4	5

A empresa acredita que o compartilhamento de informações de inadimplentes só irá fazer com que a concorrência fique ainda mais acirrada.

A empresa compartilha para o setor informações e conhecimento obtidos de relacionamentos externos de "maus" pagadores para a melhoria e fortalecimento do setor.

### 21- Cooperações para desenvolvimento de tecnologia de produto (centro de prototipagem)

NA	1	2	3	4	5

Como o desenvolvimento de tecnologia de produto não é importante para a empresa atingir seus objetivos, ela não desenvolve e nem se preocupa em associar-se com os concorrentes para desenvolvê-la. Quando precisa de nova tecnologia de produto, adquire de empresas especializadas.

A empresa tem estabelecidas parcerias para uso de tecnologia desenvolvida por outras, com vistas ao desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos atuais. Criando um centro de prototipagem e design (modelagens e desenhos de novos produtos) irá alavancar o desenvolvimento de tecnologia de produto e é importante para a empresa atingir seus objetivos;

### 22- Cooperações para desenvolvimento de tecnologia de processo produtivo

NA	1	2	3	4	5

Como o desenvolvimento de tecnologia de processo não é importante para a empresa atingir seus objetivos, ela não desenvolve e nem se preocupa em associar-se com os concorrentes para desenvolvê-la. Quando precisa de nova tecnologia de produto, adquire de empresas especializadas.

Como o desenvolvimento de tecnologia de processo é importante para a empresa atingir seus objetivos, a empresa associa-se a outras empresas para desenvolvê-la. Após o desenvolvimento da tecnologia, as empresas proporcionam, em conjunto, intenso programa de treinamento das técnicas de todas elas, para sua completa absorção, de forma a obter incrementos e ganhar produtividade.

### 23- Cooperações para compra de matéria prima e componentes

NA	1	2	3	4	5

A empresa prefere comprar a matéria prima e componentes por intermédio de seu próprio depto. de compras, pois assim, mantém maior controle sobre os custos.

A empresa associa-se a concorrentes para comprar matéria prima e componentes (tipo consórcios de importação ou central de compras) e armazená-los em locais estratégicos, objetivando aumentar o poder de negociação, o que lhe dá vantagens em preço, qualidade e prazo.

### 24- Cooperações para publicidade e propaganda

NA	1	2	3	4	5

A empresa prefere fazer publicidade e propaganda por seus próprios meios, pois assim, consegue maior especificidade em relação aos seus produtos, maior objetividade em relação a seus mercados e maior controle sobre os custos.

A empresa associa-se a concorrentes para fazer publicidade e realizar campanhas de propaganda em forma de rateio de verbas, pois acredita que a atuação conjunta é mais eficaz e mais econômica, mesmo perdendo a identidade, exclusividade e objetividade.

<b>25-Cooperações para pesquisa de mercado</b>					
NA	1	2	3	4	5

A empresa não faz e não participa de pesquisas de mercado.

A empresa associa-se a concorrentes para fazer pesquisa de mercado, com o objetivo de captar tendências e monitoramento de novidades, customizar os produtos, pois acredita que a atuação conjunta é mais eficaz e mais econômica, mesmo perdendo a identidade, exclusividade e objetividade.

<b>26-Cooperações para exposições e feiras</b>					
NA	1	2	3	4	5

A empresa não participa de feiras, ou outros eventos promocionais.

Como a realização de feiras e outros tipos de eventos são muito importantes para aumentar suas vendas e atingir seus objetivos, a empresa associa-se a outras empresas para promovê-las, pois assim reduz os custos e aumenta a efetividade sua e do setor, pois entende que é importante o crescimento do setor como um todo.

<b>27-Compartilhamento de práticas de marketing e fortalecimento da marca local</b>					
NA	1	2	3	4	5

A empresa prefere fazer o seu marketing com os seus próprios meios, pois assim fortalecem a sua marca e seus produtos e tem maior controle dos custos.

A empresa possui uma rede de relacionamento com empresas do setor para melhorar o seu marketing empresarial e consequentemente melhorar o fortalecimento da marca local "Limeira Capital das Joias" pois acredita que a ação conjunta é mais eficaz e econômica, mesmo perdendo identidade empresarial, porém, ganha-se em competitividade do setor.

<b>28-Cooperações para venda direta no mercado interno</b>					
NA	1	2	3	4	5

A empresa prefere vender seus produtos por intermédio de seu próprio departamento de vendas, pois assim, mantém maior controle sobre preços e atendimento de seus clientes e passa a conhecer melhor as necessidades e expectativas dos clientes.

A empresa associa-se a concorrentes para vender seus objetivando aumentar o poder de negociação junto aos clientes, o que lhe dá vantagens de preço de venda, em localização, proximidade a certos consumidores, a vias públicas de grande fluxo, em custos (concentração numa mesma loja), em atratividade (possibilidade de criar ambiente acolhedor).

<b>29-Cooperações para distribuição de produtos no mercado interno</b>					
NA	1	2	3	4	5

A empresa prefere distribuir seus produtos por meio de frota própria, ou de transportadoras contratadas, pois assim, mantém maior controle sobre custos, prazos de entrega e nível de avarias.

A empresa associa-se a concorrentes para distribuir seus produtos e armazená-los em locais estratégicos, objetivando aumentar a rede de distribuição, diminuir custos de transportes e de armazenagem e cumprir prazo firmado com os clientes.

<b>30-Cooperações para programas de responsabilidade social</b>					
NA	1	2	3	4	5

A empresa não se associa a outras empresas, porém recicla os resíduos do

A empresa associa-se a concorrentes para promover programas de responsabilidade social

processo produtivo e preocupa-se em dar-lhes destino que não agrida o meio ambiente.

através de requisitos legais, éticos, regulamentares, etc.

### 31-Cooperações para reciclagem de resíduos

NA	1	2	3	4	5

A empresa não recicla os resíduos do processo produtivo, mas preocupa-se em dar-lhes destino que não agrida o meio ambiente.

A empresa associa-se a concorrentes para reciclagem dos resíduos do processo produtivo e assim dar-lhes um destino que não agrida ao meio ambiente.

### 32-Cooperações para capacitação de mão de obra qualificada

NA	1	2	3	4	5

Como os funcionários são bem preparados e experientes, a empresa dá-lhes treinamento apenas quando há mudança de procedimentos técnicos ou administrativos. Nessa situação, prefere treinar seus funcionários internamente, pois assim, mantém maior controle sobre os custos e o conteúdo dos cursos.

A empresa associa-se a concorrentes para treinar seus funcionários por meio de cursos específicos ao seu setor de atuação, objetivando aumentar a oferta e a variedade de cursos e diminuir custos. Com a associação de empresas, aumenta o poder sobre os órgãos públicos para a oferta de cursos gratuitos e aumenta o poder de negociação junto as instituições educacionais, o que dá vantagem em oferta e variedade de cursos e diminui custos. A associação de empresas pode viabilizar a instalação de escola técnica com cursos especializados para funcionários de empresas do setor.

### 33-Cooperações para desenvolvimento de sistema administrativo

NA	1	2	3	4	5

Com o desenvolvimento interno de sistemas administrativos não é importante para empresa atingir seus objetivos, ela não os desenvolve. Quando precisa de novos sistemas, adquire de empresas especializadas.

A empresa associa-se a outras empresas para desenvolver sistemas administrativos. Após o desenvolvimento desses sistemas, as empresas associadas proporcionam, em conjunto, intenso programa de treinamento das técnicas de todas elas para sua completa absorção de forma a obter incrementos evolucionários nos processos administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores.

### 34-Compartilhamento da sobrecarga de trabalho

NA	1	2	3	4	5

Quando há volume de pedidos maior que a capacidade produtiva expandida, que inclui horas extras, contratação de temporários e subcontratações, a empresa procura negociar prazo de entrega com clientes, mesmo correndo o risco de não cumprir esse prazo e/ou entregar somente parte da encomenda.

Quando há volume de pedidos maior que a capacidade produtiva, que inclui horas extras, a empresa, ao invés de contratar pessoal temporário ou subcontratar, repassa parte da encomenda para alguns concorrentes, pois estes, em retribuição agem da mesma forma quando estão sobrecarregados.

### 35-Indicação de concorrentes para cliente

NA	1	2	3	4	5

Quando a empresa não consegue atender um cliente, em termos de prazo ou quantidade, ou por não possuir o produto solicitado, evita indicar um concorrente.

Quando a empresa não consegue atender um cliente, em termos de prazo ou quantidade, ou por não possuir o produto solicitado, sempre indica alguns concorrentes em condições de atender o cliente, pois estes, em retribuição, agem da



mesma forma.

### 36-Relacionamento cooperativo com fornecedores

NA	1	2	3	4	5

O relacionamento com os fornecedores é bom mas eles não participam do desenvolvimento do projeto de qualquer produto ou de melhorias do processo produtivo. Não são estabelecidos contratos de fornecimento de longo prazo, já que a empresa deseja estar livre para buscar sempre as melhores opções de fornecimento.

O relacionamento com os fornecedores é feito num clima de confiança mútua. Eles ajudam no desenvolvimento do projeto do produto, na análise e melhorias do processo produtivo, garantem a qualidade, abrem suas planilhas de formação de custos e preços, recebendo, em contrapartida, contrato de fornecimento por um período normalmente igual ao da vida do produto para o qual foi escolhido o fornecedor.

### 37-Acordo operacional

NA	1	2	3	4	5

A empresa não tem interesse de se associar a outras empresas, pois acredita que vence aquele que é melhor.

A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para que cada um tenha uma atuação diferenciada e haja mercado para todos.

### 38-Cooperações para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos e aumentar apoio governamental

NA	1	2	3	4	5

A empresa convive com a necessidade de auxílio e incentivos financeiros do poder público, mas não consegue crescer devido à falta de apoio governamental, com juros mais baixos.

A empresa participa da associação com outras empresas do APL para efetuar *lobby* junto aos órgãos governamentais, ou seja, buscar influenciar decisões do poder público, especialmente, no legislativo em favor dos seus interesses (ex. impostos, financiamentos subsidiados), para com as instituições financeiras que apoiam o APL.

### 39-Cooperações para fortalecimento da marca local

NA	1	2	3	4	5

A empresa não tem interesse de se associar a outras empresas, pois não depende da marca local para atuar.

A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para rateio de investimentos em programas com objetivos de fortalecimento da marca local "Limeira Capital das Joias", com a criação de um selo de qualidade para melhoria da imagem dos produtos Limeirenses.

### 40-Cooperações para consórcios de exportação

NA	1	2	3	4	5

A empresa não tem interesse de se associar a outras empresas, pois não depende de outros para exportar e/ou não tem interesse de divulgar seus produtos em outros mercados.

A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para cooperação com o objetivo de aumentar suas vendas no mercado externo.

## **APENDICE 4 - Relação das macroarmas e das 38 armas da competição relevantes**

<b>Arma</b>	<b>No da Arma</b>	<b>Natureza da Arma e Arma</b>
<b>Organização de atendimento</b>		<b>ARMAS DE ATENDIMENTO</b>
	1	Canais virtuais de acesso a empresa: Internet - Website, Facebook, e-mail, e-commerce, 0800, etc
	2	Atendimento - Ambiente físico da empresa (recepção, salas de atendimento, instalações, estacionamento, localização, etc)
	3	Volume de vendas e profissionalização- Administração de vendas, equipe de vendas, pós-vendas (vendas agressivas)
<b>Relacionamento pessoal no atendimento</b>	4	Atendimento - Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente - Marketing de relacionamento
<b>Processo Produtivo de bens e serviços</b>		<b>ARMAS DE PRODUÇÃO DE BENS/SERVIÇOS</b>
	5	Produção - Recursos físicos para produzir família de produtos e Volume de Produção
	6	Processos - Agilidade para reprogramar a produção - Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado
	7	Produção - Recursos físicos para produção customizada
	8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)
	9	Terceirização da produção de bens e serviços (montagem, banho, beneficiamento, solda, limpeza, etc)
<b>Armas de logística interna e externa</b>	10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente
<b>Fornecedores de bens e serviços</b>	11	Cadeia de fornecimento - Compra de matéria-prima e componentes (tipo acessórios como fechos, argolas, etc) com qualidade
<b>Marketing</b>	12	Marketing Institucional (divulgação, proteção da marca, alavancagem da marca, etc)
<b>Projeto do produto (bens e/ou serviços)</b>	13	Desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes (tipo protótipos, projetos, soluções, cor do banho, etc)
	14	Captação das tendências e monitoramento das novidades - Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (coleções das novelas, feiras na Itália, etc)
<b>Inovação</b>	15	Projetos diferenciados - Ousadia inovadora (desenvolve ou introduz produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado)
	16	Propriedade intelectual (tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados)
<b>Organização da Administração</b>		<b>ARMAS ADMINISTRATIVAS</b>
	17	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)
	18	Informatização (softwares de gestão), Certificações (ISO9001), Sistemas de Gestão da Qualidade (CQT,MEG,JIT,etc)

<b>Pessoal</b>	19	Funcionários: Motivação e sistema de recompensa de pessoal (PLR, prêmios em dinheiro, viagens, plano de carreira, etc)
<b>Armas de Cooperação (Rede)</b>		<b>ARMAS DE COOPERAÇÃO</b>
	20	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)
	21	Cooperação e Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (ex.: sobre fornecedores, clientes (inadimplência), congressos, feiras)
	22	Cooperação para captação de clientes e novas formas de comercialização ( ex.: consórcios de exportação, mesa de negócios, leilões, etc)
	23	Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (ex. através de uma central de design, desenvolvimento de protótipos, etc )
	24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos
	25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos
	26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores
	27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)
	28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno
	29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)
	30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra
	31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços
	32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho
	33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada
	34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)
	35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local "Limeira capital da joia"
	36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	
38	Cooperação de sócios, familiares, amigos nos negócios	

Fonte: Adaptado pelo autor de Contador ( 2008; p.566-581)

## APENDICE 5 - Conceito e conteúdo das 38 armas mais relevantes

Arma	No da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas
		<b>ARMAS DE ATENDIMENTO</b>	
Organização de atendimento	1	Canais virtuais de acesso a empresa: Internet - Website, Facebook, e-mail, e-commerce, 0800, etc	Inclui: página na internet otimizada para a tecnologia SEO do Google que permite que os serviços da empresa sejam rastreados pelo Google, possibilitando a empresa ser encontrada por novos clientes; utilização de <i>e-mail</i> e <i>messenger</i> , extranet que permita aos clientes acompanhar o andamento de seus serviços e acesso a arquivos de uso comum cliente e empresa. A empresa se preocupa em ter facilidades de acesso de atendimento, tais como Internet, PABX, Fax, E-mail, <i>WebSite</i> , Comércio eletrônico. A empresa leva em alta conta seus canais de distribuição e faz uso da venda direta do produto aos consumidores, através de franquia ou outro sistema como telemarketing, com vistas a proporcionar maior valor para o comprador e evitar que o ônus dos custos dos revendedores seja incorporado ao produto, tornando este mais competitivo.
	2	Atendimento - Ambiente físico da empresa (recepção, salas de atendimento, instalações, estacionamento, localização, etc)	Inclui: empresa com aparência moderna e atraente, conforto térmico e acústico, sala de espera e reunião adequada ao recebimento de clientes, limpeza e higiene do ambiente, iluminação, funcionários uniformizados, mobiliário atraente e tudo isto em um ambiente e atmosfera agradável e acolhedora. Localização privilegiada com estacionamento, etc.
	3	Volume de vendas e profissionalização- Administração de vendas, equipe de vendas, pós-vendas (vendas agressivas)	A empresa possui um estilo arrojado de vendas e conta com uma equipe de vendas adequadamente dimensionada, com atuação pró-ativa na elaboração da proposta e flexibilidade nas negociações. As vendas são planejadas com prospecção de compradores; qualificação dos potenciais compradores; na abordagem mostra benefícios; supera as objeções e realiza a venda; Estabelece um follow-up após a entrega do pedido para certificar-se do grau de satisfação do cliente.
Relacionamento pessoal no atendimento	4	Atendimento - Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente - Marketing de relacionamento	Com o objetivo de estreitar o relacionamento com os clientes, conhecê-los melhor antes, durante e depois da venda e por consequência vender mais à eles, o atendimento é padronizado e personalizado. Quando necessário disponibiliza fotos codificadas dos modelos, protótipos e desenhos das peças de acordo com as necessidades dos clientes.
		<b>ARMAS DE PRODUÇÃO DE BENS/SERVIÇOS</b>	
Processo Produtivo de	5	Produção - Recursos físicos para produzir família de produtos e Volume de Produção	Tecnologia adequada ao processo produtivo Inclui: equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção facilitando a fabricação dos mesmos e domínio da tecnologia inerente a este processo; tecnologia inovadora compreende equipamentos destinados a facilitar a fabricação do produto e a tolerância do projeto; domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo, com máquinas modernas e de última geração.

	6	Processos - Agilidade para reprogramar a produção - Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	Programa permanente de redução de custos na produção engloba: redução do custo de pessoal, das máquinas e dos equipamentos; redução de horas extras; economia de materiais; uso de pessoal temporário; eliminação de desperdícios; sistema de controle de eficiência de fabricação pelo apontamento de tarefas de produção. Melhoramento contínuo envolve programa permanente de aperfeiçoamento do processo produtivo com a adoção do Kaizen, reengenharia e redução de gargalos no processo produtivo. O controle de processos engloba controle estatístico e análise da eficiência dos processos gerando formação e treinamento ao pessoal de produção.
	7	Produção - Recursos físicos para produção customizada	Com o fim de produzir um tipo de produto e agilizar a produção, o layout da produção propicia agilidade e otimização dos métodos e processos.
	8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	A empresa possui diretrizes e práticas gerenciais de produção menos degradadora do meio ambiente e realiza medições e monitoramentos periódicos do seu desempenho ambiental para implementar ações corretivas e preventivas que se façam necessárias.
	9	Terceirização da produção de bens e serviços (montagem, banho, beneficiamento, solda, limpeza, etc)	A empresa tem uma estrutura bastante enxuta e conta com poucos colaboradores. Opera numa transferência definitiva a terceiros de partes do processo de produção. A produção é desverticalizada através de eventuais contratações e subcontratações da produção.
Armas de logística interna e externa	10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	Programa permanente de logística interna consiste na aplicação contínua de ações para aprimorar as instalações, movimentação, armazenamento e eficiência dos processos internos e externos. Adoção de sistema de administração logística envolve a utilização de sistema que agilize o recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque e circulação externa de caminhões na empresa com o objetivo de gerar rápida entrega ao cliente, podendo chegar ao sistema <i>just in time</i> de entrega até mesmo com relações cooperativas com empresas da rede de suprimentos e distribuição integrado a diversos modais de transporte (rodoviário, aéreo e marítimo).
Fornecedores de bens e serviços	11	Cadeia de fornecimento - Compra de matéria-prima e componentes (tipo acessórios como fechos, argolas, etc) com qualidade	É política da empresa a aquisição de insumos e de componentes com reconhecida qualidade, mesmo com sacrifício do custo e de outras condições de fornecimento.
<b>ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO</b>			
Marketing	12	Marketing Institucional (divulgação, proteção da marca, alavancagem da marca, etc)	Marketing institucional inclui: criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa junto aos <i>stakeholders</i> por meio de publicidade, propaganda, presença na mídia e revistas de formação de opinião de forma a consolidar imagem de confiança, responsabilidade, respeito e compromisso social. Cuidado, Proteção e Alavancagem da marca (registrada).

Projeto do produto (bens e/ou serviços)	13	Desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes (tipo protótipos, projetos, soluções, cor do banho, etc)	Envolve equipe de projetos criativa, bem estruturada e com disponibilidade de recursos técnicos para o rápido desenvolvimento do projeto do produto ou serviço de forma a atender as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes.
	14	Captação das tendências e monitoramento das novidades - Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (coleções das novelas, feiras na Itália, etc)	Captação das tendências de evolução do produto para antecipá-las ou até criá-las, inclui: participação em feiras, eventos e exposições; acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas; análise do ciclo de vida do produto; estudo da evolução do mercado etc.
<b>ARMAS ADMINISTRATIVAS</b>			
Organização da Administração	15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	Comportamento ético da empresa e dos funcionários inclui código de ética e comportamento tendo como prática um marketing responsável e a governança corporativa um conjunto de processos, costumes, políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida, administrada e controlada no caso de uma empresa familiar irá regular o poder da família sobre a empresa.
	16	Informatização (softwares de gestão), Certificações (ISO9001), Sistemas de Gestão da Qualidade (CQT,MEG,JIT,etc)	Inclui adoção de um sistema permanente da qualidade ISO9001 e certificação; Instalação de laboratórios para testes e empregos de técnicas como CEP, CQT, 5S, PDCA, entre outros. Com o objetivo de detecção e redução de defeitos e falhas. Conta com softwares de gestão como sistema de apoio às atividades e tomadas de decisão gerenciais. Sistema semi estruturado e ajustado às necessidades das áreas funcionais - vendas - produção - finanças, administração, etc.
Pessoal	17	Funcionários: Motivação e sistema de recompensa de pessoal (PLR, prêmios em dinheiro, viagens, plano de carreira, etc)	Identificar os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacitando os líderes a realizarem uma liderança autêntica e desenvolver e implementar um sistema de recompensa de pessoal alinhado aos valores pessoal e da equipe com a finalidade de estabilidade no emprego dos funcionários.
Inovação	18	Projetos diferenciados - Ousadia inovadora (desenvolve ou introduz produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado)	A empresa faz uso de consultorias ou do apoio de entidades como Sebrae, Senai, Sesi, Universidades, Empresa Junior, etc. Inclui que a empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a clientes, fornecedores, feiras nacionais e internacionais. A empresa realiza projetos para desenvolver ou introduzir produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado.

	19	Propriedade intelectual (tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados)	A empresa tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados.
		<b>ARMAS DE COOPERAÇÃO</b>	
Cooperação	20	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	A empresa está sempre buscando a inovação e é pioneira, compartilhando informações e conhecimentos obtidos nos relacionamentos externos para identificar oportunidades de inovação.
	21	Cooperação e Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (ex.: sobre fornecedores, clientes (inadimplência), congressos, feiras)	A empresa compartilha para o setor informações e conhecimento obtidos de relacionamentos externos para a melhoria e fortalecimento do setor.
	22	Cooperação para captação de clientes e novas formas de comercialização ( ex.: consórcios de exportação, mesa de negócios, leilões, etc)	A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para cooperação quanto ao monitoramento e captação de tendências e novidades das novas e canais de tendências e novas formas de mostrar e vender os seus produtos.
	23	Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (ex. através de uma central de design, desenvolvimento de protótipos, etc)	A empresa tem estabelecidas parcerias para uso de tecnologia desenvolvida por outras, com vistas ao desenvolvimento de novos produtos ou o aperfeiçoamento dos atuais. Criando um centro de prototipagem e design (modelagens e desenhos de novos produtos) irá alavancar o desenvolvimento de tecnologia de produto e é importante para a empresa atingir seus objetivos.
	24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos que permitam desenvolver e aprimorar novos produtos.
	25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	Central de compras de matéria prima, componentes e outros insumos para o grupo de empresas associadas.
	26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores	Parceria com fornecedores estratégicos inclui: contratos de longo prazo com o compromisso de o fornecedor aprimorar o fornecimento, administração de verbas cooperadas, compartilhamento de programas de treinamento entre outras. Relacionamento cooperativo tem o objetivo de garantir o fornecimento de acordo com as especificações (qualidade, prazo e pontualidade) e até compartilhar sistemas envolvendo atividades de

		planejamento, recebimento, produção, entrega e logística reversa ao longo de toda a cadeia de fornecimento.
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	Como a realização de feiras e outros tipos de eventos é muito importante para aumentar suas vendas e atingir seus objetivos, a empresa associa-se a outras empresas para promovê-las, pois assim reduz os custos e aumenta a efetividade sua e do setor, pois entende que é importante o crescimento do setor como um todo.
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos que permitam desenvolver e aprimorar novos produtos
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	A empresa se une com outras empresas do mesmo ramo para reaproveitamento dos resíduos dos processos produtivos, assim, conseguirá contribuir para a melhoria do meio ambiente descartando os resíduos em locais apropriados.
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	A empresa associa-se a concorrentes para treinar seus funcionários por meio de cursos específicos ao seu setor de atuação, objetivando aumentar a oferta e a variedade de cursos e diminuir custos. Com a associação de empresas, aumenta o poder sobre os órgãos públicos para a oferta de cursos gratuitos e aumenta o poder de negociação junto às instituições educacionais, o que dá vantagem em oferta e variedade de cursos e diminui custos. A associação de empresas pode viabilizar a instalação de escola técnica com cursos especializados para funcionários de empresas do setor.
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	Quando há volume de pedidos maior que a capacidade produtiva, que inclui horas extras, a empresa, ao invés de contratar pessoal temporário ou subcontratar, repassa parte da encomenda para alguns concorrentes, pois estes, em retribuição agem da mesma forma quando estão sobrecarregados.
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	Quando a empresa não consegue atender um cliente, em termos de prazo ou quantidade, ou por não possuir o produto solicitado, sempre indica alguns concorrentes em condições de atender o cliente, pois estes, em retribuição, agem da mesma forma.
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para que cada um tenha uma atuação diferenciada e haja mercado para todos.
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	Inclui: Combate a práticas ilegais de comércio, realização de acordos internacionais, acesso a crédito oficial, infra estrutura de estrada e logística, pleitear incentivos fiscais e tributários e negociação com sindicato de empregados. A empresa participa da associação com outras empresas do APL para efetuar lobby junto aos órgãos governamentais, ou seja, buscar influenciar decisões do poder público, especialmente, no legislativo em favor dos seus interesses (ex. impostos, financiamentos subsidiados), para com as instituições financeiras que apoiam o APL.
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local "Limeira capital da joia"	A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para rateamento de investimentos em programas com os objetivos de fortalecimento da marca local do APL: "Limeira capital das joias".



36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para cooperação quanto a compra de matéria-prima, componentes e outros insumos.
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	A empresa associa-se a outras empresas concorrentes de familiares e amigos para cooperação quanto a gestão dos negócios.
38	Cooperação de sócios, familiares, amigos, na empresa e/ou em outros negócios	A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para cooperação quanto à exposição de seus produtos (vitrines) em shoppings e galerias da cidade. Ou cria-se novas empresas em parcerias para venda de produtos coadjuvantes no mercado.

Fonte: Adaptado pelo autor de Contador ( 2008; p.566-581)

## **APENDICE 6 – Questionário (validado) impresso com as 38 armas da competição**

### **INDICADORES PARA AVALIAR O GRAU DE COMPETITIVIDADE DA SUA EMPRESA**

Assinale apenas uma alternativa com um X

**CT=5 CONCORDO TOTALMENTE; CP=4 CONCORDO PARCIALMENTE;**

**IN=1 INDIFERENTE E/OU NÃO SE APLICA;**

**NCP=2 NÃO CONCORDO PARCIALMENTE; NCT=3 NÃO CONCORDO TOTALMENTE.**

#### **1-Organização do Atendimento (informatização)**

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não necessita de todos esses canais de acesso, apenas os usuais pela maioria.

A empresa se preocupa em ter facilidades de acesso de atendimento, tais como Internet, PABX, Fax, E-mail, WebSite, Comércio eletrônico. A empresa leva em alta conta seus canais de distribuição e faz uso da venda direta do produto aos consumidores, através de franquia ou outro sistema como telemarketing, com vistas a proporcionar maior valor para o comprador e evitar que o ônus dos custos dos revendedores seja incorporado ao produto, tornando este mais competitivo.

#### **2-Organização do Atendimento (ambiente físico)**

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não necessita de uma área de atendimento pois os clientes principais nunca veem à empresa.

A empresa se preocupa em ter um arranjo físico apropriado para atender os clientes com salas individuais e utiliza todas as facilidades de acesso de atendimento, tais como localização privilegiada, estacionamento, etc

#### **3- Atendimento (Administração de vendas, equipe e pós-vendas )**

CT	CP	IN	NCP	NCT

A equipe de vendas é bem pequena, com vistas à redução de custos e sua atuação é baseada na experiência dos vendedores. A equipe de vendas tende a ser mais reativa, esperando o contato de possível comprador.

A empresa possui um estilo arrojado de vendas e conta com uma equipe de vendas adequadamente dimensionada, com atuação pró-ativa na elaboração da proposta e flexibilidade nas negociações. As vendas são planejadas com prospecção de compradores; qualificação dos potenciais compradores; na abordagem mostra benefícios; supera as objeções e realiza a venda; Estabelece um *follow-up* após a entrega do pedido para certificar-se do grau de satisfação do cliente.

#### 4-Atendimento (relacionamento pessoal)

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não tem um sistema de fidelização de clientes, não conhece os clientes pessoalmente, uma vez que eles compram de qualquer empresa e buscam apenas preços.

Com o objetivo de estreitar o relacionamento com os clientes, conhecê-los melhor antes, durante e depois da venda e por consequência vender mais à eles, o atendimento é padronizado e personalizado. Quando necessário disponibiliza fotos codificadas dos modelos, protótipos e desenhos das peças de acordo com a necessidade dos clientes.

#### 5- Processo produtivo (sistema de produção família de produtos)

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa tem equipamentos e instalações adequados ao processo produtivo, e não tem interesse de diversificar a sua linha de produtos.

O processo produtivo conta equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção facilitando a fabricação dos mesmos e domínio da tecnologia inerente a este processo; tecnologia inovadora compreende equipamentos destinados a facilitar a fabricação do produto e a tolerância do projeto. A empresa acredita que deve diversificar continuamente a sua linha de produtos e persistentemente desenvolve esforços para reduzir o tempo de fabricação de modelos, protótipos ou de ferramental.

#### 6- Processo Produtivo (agilidade de reprogramar a produção)

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não tem necessidade de ter trocas rápidas de produtos, porque a maioria da sua produção é seriada e os prazos de entrega já estão programados pelos clientes.

A empresa possui um processo produtivo ágil, com agilidade na troca de produtos e setup de máquinas, com isso percebe que é mais competitivo.

#### 7- Processo Produtivo (Recursos físicos para produção customizada)

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não tem interesse de ter produção customizada. Para alguns clientes consegue atender parcialmente as necessidades de customização, porém, o cliente tem que se comprar o que a empresa produz.

Equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção; Com o fim de produzir um tipo de produto e agilizar a produção, o layout da produção propicia agilidade e otimização dos métodos e processos.

### 8-Aspectos ambientais ecológicos (produção limpa)

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não possui uma política expressa para o tratamento dos poluentes ambientais que produz, mas a gerência da produção evita que tais poluentes degradem fortemente o meio ambiente. A poluição causada pela empresa é de pequeno porte.

A empresa possui diretrizes e práticas gerenciais de produção menos degradadora do meio ambiente e realiza medições e monitoramentos periódicos do seu desempenho ambiental para implementar ações corretivas e preventivas que se façam necessárias.

### 9- Terceirização da produção

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não terceiriza a produção, fabrica todos os itens internamente.

A empresa tem uma estrutura bastante enxuta e conta com poucos colaboradores. Opera numa transferência definitiva a terceiros de partes do processo de produção. A produção é desverticalizada através de eventuais contratações e subcontratações da produção (montagem, banho, beneficiamento, solda, limpeza, etc).

### 10-Logística interna e externa

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa tem uma entrega de produtos similares ao dos rivais, porém, quando depende de terceiros, há atrasos na entrega dos produtos.

A empresa possui uma logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente. A entrega é sempre dentro do prazo através de frota própria ou parceria com transportadoras. O sistema de recebimento, movimentação e armazenagem, preparação de pedidos e embarque é feito internamente de forma bem rápida.

### 11- Fornecedores de bens e serviços (Relacionamento cooperativo)

CT	CP	IN	NCP	NCT

As matérias-primas e os componentes são adquiridas com base principalmente, no seu custo.

A empresa associa-se a fornecedores estratégicos para comprar matéria prima e componentes tendo com eles um excelente relacionamento (tipo acessórios como fechos, argolas, etc).

### 12- Marketing Institucional

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não investe em propaganda e publicidade e não tem interesse de divulgar a marca nos meios de comunicação.

A empresa investe em propaganda e publicidade e divulga a marca em diversos meios de comunicação. Tem marca própria, imagem corporativa e posicionamento da empresa e cuidado, proteção e alavancagem da marca (marca registrada).

### 13-Projeto para desenvolvimento de produtos

CT	CP	IN	NCP	NCT

Não tem estrutura para desenvolver novos de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes, atende, apenas, o básico.

Tem engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes.

### 14-Captação das tendências e monitoramento das novidades

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa segue as outras empresas, pois não tem estrutura para monitorar as tendências e novidades.

A empresa está sempre monitorando as tendências e novidades (coleções das novelas, feiras na Itália, etc).

### 15- Administração e Organização (governança corporativa)

CT	CP	IN	NCP	NCT

Não está claro para os funcionários a hierarquia de administração, as políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida. As decisões são tomadas com base na experiência.

Comportamento ético da empresa e dos funcionários inclui código de ética e comportamento tendo como prática um marketing responsável e a governança corporativa um conjunto de processos, costumes, políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida, administrada e controlada

### 16- Organização - Softwares, Certificações e Sistemas de Gestão

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não está informatizada, conta apenas com sistema específico de controles desenvolvido internamente. Não é certificada porque acha que isso não agrega valor ao negócio e/ou não tem recursos financeiros para investir no negócio.

Adoção de um sistema permanente da qualidade ISO9001 e certificação; Instalação de laboratórios para testes e empregos de técnicas como CEP, CQT, 5S, PDCA, entre outros. Conta com softwares de gestão como sistema de apoio às atividades e tomadas de decisão gerenciais.

### 17- Motivação e sistema de recompensa de pessoal

CT	CP	IN	NCP	NCT

É política da empresa pagar os salários em dia e respeitar todas as exigências legais, como férias e décimo-terceiro salário. A empresa não vê necessidade de políticas de distribuição de ganhos de produtividade ou de lucros, que só tendem a inflacionar o mercado de mão-de-obra.

Os indivíduos, as equipes e todos os membros da empresa compartilham os frutos dos seus esforços por meio de recompensas materiais que apoiam e reforçam o valor de que é bom alcançar a alta qualidade e produtividade. Os gerentes estão comprometidos para fazer o possível e razoável para levar os funcionários ao sucesso.

### 18- Inovação - Ousadia inovadora de projetos

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa nem sempre consegue atender as exigências, necessidades, expectativas, preferências e anseios do cliente e do mercado; Não tem desenvolvimento de projetos de novos produtos, processos ou modo de trabalhar.

A empresa faz uso de consultorias ou do apoio de entidades como Sebrae, Senai, Sesi, Universidades, Empresa Junior, etc. Inclui que a empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a clientes, fornecedores, feiras nacionais e internacionais. A empresa realiza projetos para desenvolver ou introduzir produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado.

### 19- Inovação - Propriedade intelectual (patentes)

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não tem desenvolvimento em pesquisa, nem registro de marcas e patentes.

A empresa tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados. Possui centro de prototipagem para desenvolvimento de novos produtos.

### 20- Cooperação e compartilhamento de práticas de inovação (diálogo)

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa acredita que o compartilhamento das práticas de inovação só irá fazer com que a concorrência fique mais acirrada. As oportunidades devem ser percebidas por poucos para que possa manter a empresa sem competição por mais tempo.

A empresa está sempre buscando a inovação e é pioneira, compartilhando informações e conhecimentos obtidos nos relacionamentos externos para identificar oportunidades de inovação.

### 21- Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa acredita que o compartilhamento de informações só irá fazer com que a concorrência fique, ainda, mais acirrada.

A empresa compartilha para o setor informações e conhecimento obtidos de relacionamentos externos para a melhoria e fortalecimento do setor.

## 22- Cooperação para captação de novas formas de comercialização com os clientes

CT	CP	IN	NCP	NCT

Geralmente a empresa não se associa com empresas concorrentes para distribuir e comercializar seus produtos.

A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para cooperação quanto ao monitoramento e captação de tendências e novidades das novelas e canais de tendências e novas formas de mostrar e vender os seus produtos. Consórcios de exportação, etc.

## 23- Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (Design, Protótipos, etc )

CT	CP	IN	NCP	NCT

Como o desenvolvimento de novos produtos não é importante para a empresa atingir seus objetivos, ela não desenvolve e nem se preocupa em associar-se com os concorrentes para desenvolvê-la. Quando precisa desenvolver novos produtos, adquire de empresas especializadas.

A empresa tem estabelecidas parcerias para uso de tecnologia desenvolvida por outras, com vistas ao desenvolvimento de novos produtos ou o aperfeiçoamento dos atuais. Criando um centro de prototipagem e design (modelagens e desenhos de novos produtos) irá alavancar o desenvolvimento de tecnologia de produto e é importante para a empresa atingir seus objetivos.

## 24- Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processo produtivo

CT	CP	IN	NCP	NCT

Como o desenvolvimento de tecnologia de processo não é importante para a empresa atingir seus objetivos, ela não desenvolve e nem se preocupa em associar-se com os concorrentes para desenvolvê-la. Quando precisa de nova tecnologia de produto, adquire de empresas especializadas.

Como o desenvolvimento de tecnologia de processo é importante para a empresa atingir seus objetivos, a empresa associa-se a outras empresas para desenvolvê-la. Após o desenvolvimento da tecnologia, as empresas proporcionam, em conjunto, intenso programa de treinamento das técnicas de todas elas, para sua completa absorção, de forma a obter incrementos e ganhar produtividade.

## 25- Cooperação para compra de matéria prima e componentes (redução de custos)

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa prefere comprar a matéria primas e componentes por intermédio de seu próprio depto. de compras, pois assim, mantém maior controle sobre os custos.

A empresa associa-se a concorrentes para comprar matéria prima e componentes (tipo consórcios de importação ou central de compras) e armazená-los em locais estratégicos, objetivando aumentar o poder de negociação, o que lhe dá vantagens em preço, qualidade e prazo.

#### 26- Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa prefere fazer parcerias apenas com pessoas próximas e familiares. Não tem necessidade de compra cooperada.

Parceria com fornecedores estratégicos inclui: contratos de longo prazo com o compromisso de o fornecedor aprimorar o fornecimento, administração de verbas cooperadas, compartilhamento de programas de treinamento entre outras. Relacionamento cooperativo tem o objetivo de garantir o fornecimento de acordo com as especificações (qualidade, prazo e pontualidade), etc

#### 27- Cooperação para exposições e feiras

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não participa de feiras, ou outros eventos promocionais.

Como a realização de feiras e outros tipos de eventos é muito importante para aumentar suas vendas e atingir seus objetivos, a empresa associa-se a outras empresas para promovê-las, pois assim reduz os custos e aumenta a efetividade sua e do setor, pois entende que é importante o crescimento do setor como um todo. Ex. Alojias

#### 28- Cooperação para venda e distribuição mercado interno

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa prefere vender seus produtos por intermédio de seu próprio depto. de vendas, pois assim, mantém maior controle sobre preços e atendimento de seus clientes e passa a conhecer melhor as necessidades e expectativas dos clientes.

A empresa associa-se a concorrentes para vender seus produtos e armazená-los em locais estratégicos, objetivando aumentar o poder de negociação junto aos clientes, o que lhe dá vantagens de preço de venda, em localização, proximidade a certos consumidores, a vias públicas de grande fluxo, em custos (concentração numa mesma loja), em atratividade (possibilidade de criar ambiente acolhedor) ou mesmo através de consórcios de exportação afim de aumentar a comercialização dos produtos no mercado externo.

#### 29- Cooperação para reciclagem de resíduos



CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não recicla os resíduos do processo produtivo, mas preocupa-se em dar-lhes destino que não agrida o meio ambiente.

A empresa se une com outras empresas do mesmo ramo para reaproveitamento dos resíduos dos processos produtivos, assim, conseguirá contribuir para a melhoria do meio ambiente descartando os resíduos em locais apropriados.

### 30- Cooperação para capacitação de mão de obra

CT	CP	IN	NCP	NCT

Como os funcionários são bem preparados e experientes, a empresa dá-lhes treinamento apenas quando há mudança de procedimentos técnicos ou administrativos. Nessa situação, prefere treinar seus funcionários internamente, pois assim, mantém maior controle sobre os custos e o conteúdo dos cursos.

A empresa associa-se a concorrentes para treinar seus funcionários por meio de cursos específicos ao seu setor de atuação, objetivando aumentar a oferta e a variedade de cursos e diminuir custos. Com a associação de empresas, aumenta o poder sobre os órgãos públicos para a oferta de cursos gratuitos e aumenta o poder de negociação junto as instituições educacionais, o que dá vantagem em oferta e variedade de cursos e diminui custos. A associação de empresas pode viabilizar a instalação de escola técnica com cursos especializados para funcionários de empresas do setor.

### 31- Cooperação para terceirização da produção

CT	CP	IN	NCP	NCT

Quando há volume de pedidos maior que a capacidade produtiva expandida, que inclui horas extras, contratação de temporários e subcontratações, a empresa procura negociar prazo de entrega com clientes, mesmo correndo o risco de não cumprir esse prazo e/ou entregar somente parte da encomenda.

Quando há volume de pedidos maior que a capacidade produtiva, que inclui horas extras, a empresa, ao invés de contratar pessoal temporário ou subcontratar, repassa parte da encomenda para alguns concorrentes, pois estes, em retribuição agem da mesma forma quando estão sobrecarregados.

### 32- Indicação de concorrentes para cliente

CT	CP	IN	NCP	NCT

Quando a empresa não consegue atender um cliente, em termos de prazo ou quantidade, ou por não possuir o produto solicitado, evita indicar um concorrente.

Quando a empresa não consegue atender um cliente, ou por sobrecarga de trabalho, em termos de prazo ou quantidade, ou por não possuir o produto solicitado, sempre indica alguns concorrentes em condições de atender o cliente, pois estes, em retribuição, agem da

mesma forma.

### 33- Acordo operacional

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não tem interesse de se associar a outras empresas, pois acredita que vence aquele que é melhor.

A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para que cada um tenha uma atuação diferenciada e haja mercado para todos.

### 34- Cooperação para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos e aumentar apoio governamental

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa convive com a necessidade de auxílio e incentivos financeiros do poder público, mas não consegue crescer devido a falta de apoio governamental, com juros mais baixos.

A empresa participa da associação com outras empresas do APL para efetuar lobby junto aos órgãos governamentais, ou seja, buscar influenciar decisões do poder público, especialmente, no legislativo em favor dos seus interesses (ex. impostos, financiamentos subsidiados), para com as instituições financeiras que apoiam o APL.

### 35- Cooperação para fortalecimento da marca local

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não tem interesse de se associar a outras empresas, pois não depende da marca local para atuar.

A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para rateamento de investimentos em programas com os objetivos de fortalecimento da marca local "Limeira Capital das Joias", com a criação de um selo de qualidade para melhoria da imagem dos produtos Limeirenses.

### 36- Cooperação para consórcios de exportação

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não tem interesse de se associar a outras empresas, pois não depende de outros para exportar e/ou não tem interesse de divulgar seus produtos em outros mercados.

A empresa associa-se a outras empresas concorrentes para cooperação quanto a compra de matéria-prima, componentes e outros insumos.

### 37- Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não tem interesse e nem parentes e familiares para se associar a outras empresas.

A empresa associa-se a outras empresas concorrentes de familiares e amigos para cooperação quanto a gestão dos negócios.

### 38- Cooperação de sócios, familiares, amigos, na empresa e/ou em outros negócios

CT	CP	IN	NCP	NCT

A empresa não tem interesse de se associar a outras empresas para divulgar seus produtos.

A empresa associa-se a parentes, familiares, amigos para cooperação na gestão dos negócios, ou quanto a exposição de seus produtos (vitrines) ou cria-se novas empresas em parcerias para venda de produtos coadjuvantes no mercado.

Agora que preencheu este questionário  
queira, por gentileza, enviá-lo para a pesquisadora:  
Sueli Sales Almeida

Faça uso do envelope anexo já etiquetado para devolução.

Mais uma vez, obrigado pela sua valiosa contribuição.

## **APENDICE 7 - Campos da competição (E1 a E30)**

<b>Nº</b>	<b>CAMPO DA COMPETIÇÃO</b>
E1	Qualidade do Produto
E2	Imagem do Produto e da Marca
E3	Projeto de Atendimento
E4	Projeto de Atendimento
E5	Qualidade do Produto
E6	Projeto do Produto
E7	Projeto de Atendimento
E8	Projeto do Produto
E9	Preço
E10	Qualidade do Produto
E11	Qualidade do Produto
E12	Qualidade do Produto
E13	Prazo de Entrega
E14	Preço
E15	Imagem do Produto e da Marca
E16	Imagem de empresa confiável
E17	Projeto do Produto
E18	Preço
E19	Preço
E20	Acesso ao Atendimento
E21	Qualidade do Produto
E22	Preço
E23	Qualidade do Atendimento
E24	Projeto do Produto
E25	Qualidade do Produto
E26	Qualidade do Produto
E27	Preço
E28	Preço
E29	Projeto de Atendimento
E30	Projeto de Atendimento

Fonte: Adaptado pelo autor de Contador (2008)

## APENDICE 8 – TABULAÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

### G1 (E1 a E8)

No. da Arma	Armas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
		INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.
1	Canais virtuais de acesso a empresa: Internet - Website, Facebook, e-mail, e-commerce, 0800, etc	2	1	1	3	3	1	4	4
2	Atendimento - Ambiente físico da empresa (recepção, salas de atendimento, instalações, estacionamento, localização, etc)	4	4	2	5	2	2	5	4
3	Volume de vendas e profissionalização- Administração de vendas, equipe de vendas, pós-vendas (vendas agressivas)	3	4	2	5	3	1	5	5
4	Atendimento - Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente - Marketing de relacionamento	4	4	4	5	3	2	5	5
5	Produção - Recursos físicos para produzir família de produtos e Volume de Produção	5	5	4	5	4	3	5	5
6	Processos - Agilidade para reprogramar a produção - Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	5	4	3	5	4	2	0	0
7	Produção - Recursos físicos para produção customizada	3	3	3	3	3	3	5	5
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	5	5	5	5	4	5	5	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços (montagem, banho, beneficiamento, solda, limpeza, etc)	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	5	5	5	5	5	4	4	4
11	Cadeia de fornecimento - Compra de matéria-prima e componentes (tipo acessórios como fechos, argolas, etc) com qualidade	5	5	5	5	4	3	5	5
12	Marketing Institucional (divulgação, proteção da marca, alavancagem da marca, etc)	2	2	1	4	2	1	4	5
13	Desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes (tipo protótipos, projetos, soluções, cor do banho, etc)	4	4	3	5	3	3	5	4
14	Captação das tendências e monitoramento das novidades - Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (coleções das novelas, feiras na Itália, etc)	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	4	4	2	4	2	2	4	4
16	Informatização (softwares de gestão), Certificações (ISO9001), Sistemas de Gestão da Qualidade (COT.MEGJIT, etc)	4	3	3	4	4	2	5	5
17	Funcionários: Motivação e sistema de recompensa de pessoal (PLR, prêmios em dinheiro, viagens, plano de carreira, etc)	3	3	2	4	4	1	5	5
18	Projetos diferenciados - Ousadia inovadora (desenvolve ou introduz produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado)	2	3	2	4	0	0	4	4
19	Propriedade intelectual (tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados)	0	0	0	0	3	1	5	5
20	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	1	1	1	1	1	1	1
21	Cooperação e Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (ex: sobre fornecedores, clientes (inadimplência), congressos, feiras)	1	1	1	1	1	1	1	1
22	Cooperação para captação de clientes e novas formas de comercialização (ex: consórcios de exportação, mesa de negócios, leilões, etc)	1	1	1	1	1	1	1	1
23	Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (ex. através de uma central de design, desenvolvimento de protótipos, etc)	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	1	1	1	1	1	1	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	1	1	1	1	1	1	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores	3	3	2	3	1	2	4	4
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	1	1	3	3	1	1	4
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	0	0	1	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	3	3	3	2	1	3	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	1	1	1	1	1	1	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	1	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	1	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	3	0	1	1
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	1	1	1	1	1	1	1	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local "Limeira capital da joia"	1	1	1	2	0	1	1	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação de sócios, familiares, amigos, na empresa e/ou em outros negócios	3	3	3	4	0	1	3	4

## G2 (E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E22, E27, E29 e E30)

No. da Arma	Armas	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E22	E27	E29	E30
		INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.
1	Canais virtuais de acesso a empresa: Internet - Website, Facebook, e-mail, e-commerce, 0800, etc	1	1	4	4	4	5	5	1	5	2	5	2	3	1	2
2	Atendimento - Ambiente físico da empresa (recepção, salas de atendimento, instalações, estacionamento, localização, etc)	4	1	3	4	5	5	3	5	2	3	5	4	5	3	5
3	Volume de vendas e profissionalização- Administração de vendas, equipe de vendas, pós-vendas (vendas agressivas)	3	3	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	3	3	4
4	Atendimento - Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente - Marketing de relacionamento	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5	5
5	Produção - Recursos físicos para produzir família de produtos e Volume de Produção	2	2	3	5	3	4	4	3	4	5	5	2	2	3	0
6	Processos - Agilidade para reprogramar a produção - Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	2	2	5	4	2	5	1	3	3	5	5	0	3	2	4
7	Produção - Recursos físicos para produção customizada	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	0	4	4	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	4	4	5	4	2	5	1	4	4	3	4	0	4	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços (montagem, banho, beneficiamento, solda, limpeza, etc)	0	0	5	0	2	4	3	2	3	1	1	1	2	3	5
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	3	3	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5
11	Cadeia de fornecimento - Compra de matéria-prima e componentes (tipo acessórios como fechos, argolas, etc) com qualidade	4	3	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
12	Marketing Institucional (divulgação, proteção da marca, alavancagem da marca, etc)	1	1	2	3	5	4	3	4	3	3	4	3	2	1	4
13	Desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes (tipo protótipos, projetos, soluções, cor do banho, etc)	4	1	5	4	3	4	5	4	2	5	5	0	5	5	4
14	Captação das tendências e monitoramento das novidades - Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (coleções das novelas, feiras na Itália, etc)	4	2	3	4	4	4	3	4	3	5	4	1	2	4	5
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	3	1	4	5	4	5	3	5	2	4	5	3	4	4	5
16	Infomatização (softwares de gestão), Certificações (ISO9001), Sistemas de Gestão da Qualidade (COT,MEG,JI, etc)	3	2	2	3	3	3	5	5	4	4	4	0	3	3	4
17	Funcionários: Motivação e sistema de recompensa de pessoal (PLR, prêmios em dinheiro, viagens, plano de carreira, etc)	2	2	2	3	3	5	3	5	3	4	5	2	4	5	4
18	Projetos diferenciados - Ousadia inovadora (desenvolve ou introduz produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado)	3	1	4	3	3	4	2	4	4	4	4	1	2	4	4
19	Propriedade intelectual (tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados)	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	0	1	0	1
20	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	1	5	2	1	4	3	3	2	2	3	1	4	3	4
21	Cooperação e Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (ex: sobre fornecedores, clientes (inadimplência), congressos, feiras)	1	1	5	2	1	0	1	4	1	1	1	0	4	0	4
22	Cooperação para captação de clientes e novas formas de comercialização (ex: consórcios de exportação, mesa de negócios, leilões, etc)	1	1	5	1	1	0	0	3	1	1	1	0	3	3	0
23	Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (ex através de uma central de design, desenvolvimento de protótipos, etc)	2	1	5	4	1	5	1	3	1	1	1	0	0	4	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam redução de custos	1	1	3	2	1	5	1	3	3	1	1	0	0	0	4
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	1	5	2	1	0	5	4	0	1	1	0	0	4	4
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores	4	2	5	2	2	4	5	5	3	3	5	3	5	5	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	1	4	2	3	0	5	3	1	3	5	4	5	5	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	3	5	4	1	0	0	3	1	4	4	0	0	3	3
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	1	5	1	3	5	3	5	1	2	2	1	2	4	5
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	5	0	1	5	5	3	0	0	0	0	0	4	3
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	3	0	0	5	5	3	1	1	1	0	5	4	4
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	5	2	0	0	3	5	0	2	2	4	0	5	5
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	5	0	0	5	1	1	1	1	2	0	5	3	5
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local "Linha capital da joia"	1	1	5	2	2	3	3	3	1	1	2	2	5	4	5
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	1	2	1	5	0	2	0	1	1	0	0	5	5
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	5	0	0	1	0	5	0	2	1	0	0	0	5
38	Cooperação de sócios, familiares, amigos, na empresa e/ou em outros negócios	3	2	5	4	1	1	4	5	2	4	5	3	4	3	4

**G3 (E20,E21, E23, E24, E25, E26 e E28)**

No. da Arma	Armas	E20	E21	E23	E24	E25	E26	E28
		INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.	INTENS.
1	Canais virtuais de acesso a empresa: Internet - Website, Facebook, e-mail, e-commerce, 0800, etc	1	2	3	4	4	3	3
2	Atendimento - Ambiente físico da empresa (recepção, salas de atendimento, instalações, estacionamento, localização, etc)	4	4	2	5	5	4	4
3	Volume de vendas e profissionalização- Administração de vendas, equipe de vendas, pós-vendas (vendas agressivas)	3	4	3	5	5	4	4
4	Atendimento - Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente - Marketing de relacionamento	3	4	3	5	5	4	4
5	Produção - Recursos físicos para produzir família de produtos e Volume de Produção	0	3	4	0	0	0	0
6	Processos - Agilidade para reprogramar a produção - Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	0	2	4	0	0	0	0
7	Produção - Recursos físicos para produção customizada	0	0	3	0	0	0	0
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	4	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços (montagem, banho, beneficiamento, solda, limpeza, etc)	2	1	0	3	1	3	2
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	4	5	5	5	0	4
11	Cadeia de fornecimento - Compra de matéria-prima e componentes (tipo acessórios como fechos, argolas, etc) com qualidade	4	4	4	4	5	4	5
12	Marketing Institucional (divulgação, proteção da marca, alavancagem da marca, etc)	1	3	2	4	4	3	4
13	Desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes (tipo protótipos, projetos, soluções, cor do banho, etc)	0	0	3	3	0	0	4
14	Captação das tendências e monitoramento das novidades - Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (coleções das novelas, feiras na Italia, etc)	0	1	0	5	4	4	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	3	3	2	5	4	4	5
16	Informatização (softwares de gestão), Certificações (ISO9001), Sistemas de Gestão da Qualidade (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	4	3	0	0	0
17	Funcionários: Motivação e sistema de recompensa de pessoal (PLR, prêmios em dinheiro, viagens, plano de carreira, etc)	2	2	4	4	3	2	4
18	Projetos diferenciados - Ousadia inovadora (desenvolve ou introduz produto, processo, ou modo de trabalhar novo ou aprimorado)	1	1	0	4	4	2	4
19	Propriedade intelectual (tem patente em vigor, ou registro de desenho industrial ou modelos aprovados)	0	0	3	1	1	0	0
20	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	2	1	1	4	1	1	1
21	Cooperação e Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (ex: sobre fornecedores, clientes (inadimplência), congressos, feiras)	1	0	1	4	0	0	1
22	Cooperação para captação de clientes e novas formas de comercialização (ex: consórcios de exportação, mesa de negócios, leilões, etc)	0	0	1	4	4	0	1
23	Cooperação para desenvolvimento de novos produtos (ex. através de uma central de design, desenvolvimento de protótipos, etc )	0	0	0	4	0	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	3	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	1	3	0	0	2
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores	5	3	1	3	5	4	4
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	4	4	3	3	4	4	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	3	0	1	3	4	2	1
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	1	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	1	1	2	2	1	4
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	1	3	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	1	3	4	0	1
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	4	4	3	3	4	2	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	3	1	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local "Limeira capital da joia"	4	2	0	3	4	2	4
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	3	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	1	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação de sócios, familiares, amigos, na empresa e/ou em outros negócios	3	3	0	0	4	3	2

## APENDICE 9 - Cálculos do foco/difusão/mediana (E1 A E30)

### E1 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

		CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E1 - Campo da Competição: QUALIDADE DO PRODUTO			
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		INTENSIDADE DAS ARMAS	PONTUAÇÃO		MEDIANA
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	2	0	0	2
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	4	0	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	3	0	0	3
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos	1	0	5	5	0	5
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos (setup de máquinas)	1	0	5	5	0	5
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	3	3	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	5	5	0	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	5	5	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	2	0	0	2
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	4	4	0	4
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	1	4	0	4	4
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	3	0	0	3
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	1	0	2	2	0	2
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	0	0	0	0
20	Cooperação e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	1	1	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc)	1	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	1	1	0	1	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	3	3	0	3
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	1	0	0	1
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	3	0	0	3
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	3	0	0	3
	<b>SOMA</b>	12	4	78	34	5	1,5
	<b>INTENSIDADE MÉDIA, MEDIANA, FOCO E DISPERSÃO</b>	<b>60,00</b>	<b>20,00</b>	<b>2,05</b>	<b>0,57</b>	<b>0,25</b>	



## E2 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E2 - Campo da Competição: QUALIDADE DO PRODUTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	1	0	0	1
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	4	0	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	4	0	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	5	5	0	5
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	4	4	0	4
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	3	3	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	5	5	0	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	5	5	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	2	0	0	2
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	4	4	0	4
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	1	3	0	3	3
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	3	0	0	3
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	1	0	3	3	0	3
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	0	0	0	0
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	1	1	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	1	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	1	1	0	1	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	3	3	0	3
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	1	0	0	1
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	3	0	0	3
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	3	0	0	3
<b>SOMA</b>		12	4	77	34	4	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		60,00	20,00	2,03	0,57	0,20	

### E3 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E3 - Campo da Competição: QUALIDADE DO PRODUTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	1	0	0	1
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	2	0	0	2
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	2	0	0	2
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	4	4	0	4
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	3	3	0	3
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	3	3	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	5	5	0	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	5	5	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	1	0	0	1
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	3	3	0	3
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	2	0	0	2
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	1	3	0	3	3
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	2	0	0	2
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	1	0	2	2	0	2
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	0	0	0	0
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	1	1	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	1	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	1	1	0	1	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	2	2	0	2
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	1	0	0	1
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	3	0	0	3
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	3	0	0	3
<b>SOMA</b>		12	4	64	29	4	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		60,00	20,00	1,68	0,48	0,20	

## E4 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E4 - Campo da Competição: QUALIDADE DE PRODUTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	3	0	0	3
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	5	0	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	5	0	0	5
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	5	0	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	5	5	0	5
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	5	5	0	5
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	3	3	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	5	5	0	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	5	5	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	4	0	0	4
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	5	5	0	5
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	1	4	0	4	4
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	4	0	0	4
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	1	0	4	4	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	0	0	0	0
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	1	1	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	1	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	1	1	0	1	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	3	3	0	3
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	3	0	0	3
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	2	0	0	2
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	2	0	0	2
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	4	0	0	4
<b>SOMA</b>		12	4	92	37	5	2,5
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		60,00	20,00	2,42	0,62	0,25	

## E5 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E5 - Campo da Competição: PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	3	3	0	3
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	2	2	0	2
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	3	3	0	3
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	1	0	3	3	0	3
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	0	0	4	0	0	4
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	4	4	0	4
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	0	3	0	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	4	0	0	4
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	1	0	5	5	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	0	4	0	0	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	2	0	0	2
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	3	0	3	3
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	2	0	0	2
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	4	0	0	4
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	4	0	0	4
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	0	0	0	0
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	0	3	0	0	3
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	1	0	0	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	1	1	0	1
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOLIAS, etc)	0	0	3	0	0	3
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	1	1	0	1
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	1	0	0	1
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	1	0	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	1	0	0	1
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	1	0	0	1
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	3	0	0	3
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	0	0	0	0
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	0	0	0	0
<b>SOMA</b>		8	2	71	22	3	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		40,00	10,00	1,87	0,55	0,30	

## E6 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E6 - Campo da Competição: PREÇO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	1	1	0	1
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	2	0	0	2
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	1	0	0	1
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	2	0	0	2
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	3	3	0	3
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	2	2	0	2
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	3	3	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	5	0	0	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	4	0	0	4
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	3	0	3	3
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	1	0	0	1
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	3	0	3	3
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	2	0	0	2
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	2	0	0	2
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	1	0	0	1
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	0	0	0	0
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	1	0	1	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	1	1	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	1	1	0	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	2	0	0	2
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	1	0	0	1
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	3	0	0	3
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	1	0	0	1
<b>SOMA</b>		8	3	51	12	7	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		40,00	15,00	1,34	0,30	0,47	

## E7 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E7 - Campo da Competição: IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	4	0	0	4
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	5	5	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	5	5	0	5
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	5	0	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	0	0	5	0	0	5
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	0	0	0	0	0	0
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	0	5	0	0	5
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	5	5	0	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	1	0	4	4	0	4
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	5	5	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	1	0	4	4	0	4
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	5	0	5	5
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	1	0	4	4	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	5	0	0	5
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	5	0	0	5
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	0	5	0	0	5
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	1	1	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	1	0	1	1	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	1	1	0	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	4	4	0	4
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	0	1	1	0	1
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	1	0	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	1	0	0	1
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	3	0	0	3
<b>SOMA</b>		12	2	92	40	5	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		60,00	10,00	2,42	0,67	0,50	

## E8 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E8 - Campo da Competição: IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	4	0	0	4
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	4	4	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	5	5	0	5
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	5	0	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	0	0	5	0	0	5
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	0	0	0	0	0	0
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	0	5	0	0	5
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	5	5	0	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	1	0	4	4	0	4
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	5	5	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	1	0	5	5	0	5
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	4	0	4	4
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	1	0	4	4	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	5	0	0	5
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	5	0	0	5
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	0	5	0	0	5
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	1	1	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	1	0	1	1	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	1	1	0	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	4	4	0	4
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	0	4	4	0	4
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	1	0	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	1	0	0	1
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	4	0	0	4
<b>SOMA</b>		12	2	95	43	4	2,5
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		60,00	10,00	2,50	0,72	0,40	

## E9 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E9 - Campo da Competição: PROJETO DO PRODUTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	1	1	0	1
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	4	0	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	3	0	0	3
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	2	2	0	2
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	2	2	0	2
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	3	3	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	4	0	0	4
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	3	0	0	3
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	4	0	4	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	1	0	0	1
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	4	0	4	4
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	4	0	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	3	0	0	3
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	3	0	0	3
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	2	0	0	2
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	3	0	0	3
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	1	0	1	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	2	0	0	2
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	1	1	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	1	1	0	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	4	0	0	4
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	1	0	0	1
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	1	1	0	1
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	3	0	0	3
<b>SOMA</b>		8	3	69	12	9	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		40,00	15,00	1,82	0,30	0,60	



**E10 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E10 - Campo da Competição: PREÇO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	1	1	0	1
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	1	0	0	1
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	3	0	0	3
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	3	0	0	3
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	2	2	0	2
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	2	2	0	2
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	3	3	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	4	0	0	4
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	3	0	0	3
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	3	0	3	3
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	1	0	0	1
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	1	0	1	1
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	2	0	0	2
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	1	0	0	1
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	2	0	0	2
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	2	0	0	2
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	1	0	0	1
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	1	0	1	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc)	0	0	1	0	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	1	1	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	1	1	0	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	2	0	0	2
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	1	0	0	1
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	3	3	0	3
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	2	0	0	2
<b>SOMA</b>		8	3	52	14	5	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		40,00	15,00	1,37	0,35	0,33	

## E11 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

No. da Arma	CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS	E11 - Campo da Competição: PREÇO					
		VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	4	4	0	4
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	3	0	0	3
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	4	0	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	3	3	0	3
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	5	5	0	5
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	4	4	0	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	5	0	0	5
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	5	0	0	5
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	5	0	5	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	2	0	0	2
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	5	0	5	5
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	3	0	0	3
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	2	0	0	2
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	2	0	0	2
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	2	0	2	2
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	5	0	0	5
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	5	0	0	5
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	5	0	0	5
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	5	0	0	5
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	3	3	0	3
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	5	5	0	5
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	5	0	0	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	4	0	0	4
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	5	5	0	5
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	5	0	0	5
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	5	5	0	5
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	5	0	0	5
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	3	0	0	3
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	5	0	0	5
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	5	0	0	5
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	5	0	0	5
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	1	0	0	1
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	5	0	0	5
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	5	0	0	5
<b>SOMA</b>		8	3	157	34	12	5
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		40,00	15,00	4,13	0,85	0,80	

## E12 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E12 - Campo da Competição: IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	4	0	0	4
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	4	4	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	4	4	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	0	0	5	0	0	5
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	0	0	4	0	0	4
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	0	3	0	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	4	4	0	4
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	1	0	3	3	0	3
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	3	3	0	3
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	1	0	3	3	0	3
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	4	0	4	4
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	4	0	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	1	0	5	5	0	5
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	3	0	0	3
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	3	0	0	3
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	3	0	0	3
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	0	1	0	0	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	2	2	0	2
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	2	0	0	2
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	1	0	1	1	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	4	0	0	4
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	2	0	0	2
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	2	2	0	2
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	2	2	0	2
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	0	2	2	0	2
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	4	0	0	4
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	1	0	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	2	0	0	2
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	2	0	0	2
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	2	0	0	2
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	4	0	0	4
<b>SOMA</b>		12	2	96	35	4	3
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		60,00	10,00	2,53	0,58	0,40	

### E13 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E13 - Campo da Competição: ACESSO AO ATENDIMENTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	4	4	0	4
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	5	5	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	4	4	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	1	0	5	5	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	0	0	3	0	0	3
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	0	0	2	0	0	2
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	1	3	0	3	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	2	0	0	2
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	2	0	2	2
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	3	0	0	3
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	0	4	0	0	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	5	0	0	5
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	0	3	0	0	3
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	4	0	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	3	0	0	3
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	3	0	0	3
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	3	0	0	3
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	0	1	0	0	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	1	0	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	1	0	0	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	2	0	0	2
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	3	0	0	3
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	1	0	0	1
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	3	0	0	3
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	1	0	0	1
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	2	0	0	2
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	1	0	0	1
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	1	0	1	1	0	1
<b>SOMA</b>		5	2	83	19	5	2
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		25,00	10,00	2,18	0,76	0,50	

## E14 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E14 - Campo da Competição: QUALIDADE DO PRODUTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	4	0	0	4
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	5	0	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	4	0	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	5	0	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	3	3	0	3
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	2	2	0	2
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	3	3	0	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	2	2	0	2
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	2	0	2	2
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	3	0	0	3
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	4	4	0	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	5	0	0	5
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	3	3	0	3
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	4	0	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	1	3	0	3	3
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	3	0	0	3
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	1	0	3	3	0	3
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	1	1	0	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	1	1	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	1	0	1	1	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	1	1	0	1	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	2	2	0	2
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	3	0	0	3
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	1	0	0	1
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	3	3	0	3
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	1	1	0	1	1
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	2	0	0	2
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	1	0	0	1
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	1	0	0	1
<b>SOMA</b>		12	4	83	28	7	2
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		60,00	20,00	2,18	0,47	0,35	

## E15 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E15 - Campo da Competição: PREÇO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	5	5	0	5
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	3	0	0	3
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	5	0	0	5
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	4	4	0	4
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	1	1	0	1
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	4	4	0	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	1	0	0	1
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	3	0	0	3
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	4	0	4	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	3	0	0	3
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	5	0	5	5
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	3	0	0	3
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	3	0	0	3
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	5	0	0	5
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	3	0	0	3
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	2	0	0	2
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	2	0	2	2
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	3	0	0	3
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	0	0	0	0
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	1	0	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	1	1	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	5	5	0	5
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	5	0	0	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	5	0	0	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	3	3	0	3
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	5	0	0	5
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	5	0	0	5
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	3	0	0	3
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	3	0	0	3
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	4	0	0	4
<b>SOMA</b>		8	3	110	23	11	3
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		40,00	15,00	2,89	0,58	0,73	

**E16 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E16 - Campo da Competição: QUALIDADE DO ATENDIMENTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	1	1	0	1
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	5	5	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	5	5	0	5
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	1	0	3	3	0	3
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	0	0	3	0	0	3
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	0	0	3	0	0	3
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	1	4	0	4	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	4	0	0	4
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	2	0	2	2
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	0	5	0	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	4	0	0	4
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	0	4	0	0	4
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	4	0	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	5	0	0	5
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	5	0	0	5
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	5	0	0	5
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	0	1	0	0	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	3	0	0	3
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	4	0	0	4
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	3	0	0	3
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	3	0	0	3
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	3	0	0	3
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	4	0	0	4
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	5	0	0	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	3	0	0	3
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	3	0	0	3
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	5	0	0	5
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	5	0	0	5
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	3	0	0	3
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	3	0	0	3
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	5	0	0	5
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	3	0	0	3
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	2	0	0	2
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	5	0	0	5
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	1	0	5	5	0	5
	<b>SOMA</b>	5	2	140	19	6	4
	INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	25,00	10,00	3,68	0,76	0,60	

## E17 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

No. da Arma	CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS	E17 - Campo da Competição: PROJETO DO PRODUTO					
		VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	5	5	0	5
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	2	0	0	2
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	2	0	0	2
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	3	0	0	3
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	4	4	0	4
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos (setup de máquinas)	1	0	3	3	0	3
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	2	2	0	2
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	4	0	0	4
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	3	0	0	3
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	4	0	0	4
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	4	0	4	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	3	0	0	3
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	2	0	2	2
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	3	0	0	3
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	2	0	0	2
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	4	0	0	4
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	3	0	0	3
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	1	0	1	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	2	0	0	2
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc)	0	0	1	0	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	3	3	0	3
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	0	0	0	0
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	3	0	0	3
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	1	0	0	1
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	1	1	0	1
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	1	0	0	1
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	2	0	0	2
	<b>SOMA</b>	8	3	77	19	7	2
	INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	40,00	15,00	2,03	0,48	0,47	



## E18 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

No. da Arma	CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS	E18 - Campo da Competição: QUALIDADE DO PRODUTO					MED
		VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		
		F	D		F	D	
1	Infomatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	2	0	0	2
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	3	0	0	3
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	5	0	0	5
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	5	5	0	5
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	5	5	0	5
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	4	4	0	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	3	3	0	3
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	1	0	1	1
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	5	5	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	3	0	0	3
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	5	5	0	5
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	5	0	0	5
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	1	4	0	4	4
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	4	0	0	4
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	1	0	4	4	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	1	1	0	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	2	2	0	2
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	1	0	1	1	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	1	1	0	1	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	3	3	0	3
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	3	0	0	3
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	4	0	0	4
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	2	2	0	2
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	1	0	0	1
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	2	0	0	2
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	1	0	0	1
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	1	0	0	1
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	2	0	0	2
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	4	0	0	4
	<b>SOMA</b>	12	4	103	40	6	3
	<b>INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO</b>	60,00	20,00	2,71	0,67	0,30	

## E19 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E19 - Campo da Competição: QUALIDADE DO PRODUTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	5	0	0	5
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	5	0	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	5	0	0	5
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	5	0	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	5	5	0	5
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	5	5	0	5
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	4	4	0	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	4	4	0	4
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	1	0	1	1
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	5	5	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	4	0	0	4
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	5	5	0	5
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	4	0	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	5	0	0	5
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	1	4	0	4	4
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	5	0	0	5
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	1	0	4	4	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	2	2	0	2
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	3	3	0	3
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	1	0	1	1	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	1	1	0	1	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	5	5	0	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	5	0	0	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	4	0	0	4
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	2	2	0	2
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	1	0	0	1
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	2	0	0	2
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	2	0	0	2
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	2	0	0	2
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	1	0	0	1
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	1	0	0	1
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	5	0	0	5
<b>SOMA</b>		12	4	120	45	6	4
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		60,00	20,00	3,16	0,75	0,30	

## E20 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E20 - Campo da Competição: PREÇO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	1	1	0	1
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	4	0	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	3	0	0	3
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	3	0	0	3
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	0	0	0	0
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	0	0	0	0
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	0	0	0	0
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	2	0	0	2
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	0	0	0	0
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	4	0	4	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	1	0	0	1
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	0	0	0	0
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	3	0	0	3
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	0	0	0	0
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	2	0	0	2
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	1	0	0	1
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	0	0	0	0
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	2	0	0	2
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	0	0	0	0
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	0	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	0	0	0	0
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	5	0	0	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	4	0	0	4
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	3	3	0	3
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	4	0	0	4
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	4	0	0	4
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	1	0	0	1
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	3	0	0	3
<b>SOMA</b>		8	3	52	5	4	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		40,00	15,00	1,37	0,13	0,27	

## E21 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E21 - Campo da Competição: PREÇO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	2	2	0	2
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	4	0	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	4	0	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	3	3	0	3
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos (setup de máquinas)	1	0	2	2	0	2
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produto	1	0	0	0	0	0
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	1	0	0	1
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	4	0	0	4
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	4	0	4	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	3	0	0	3
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	0	0	0	0
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	1	0	0	1
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	3	0	0	3
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	0	0	0	0
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	2	0	0	2
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	1	0	0	1
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	0	0	0	0
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	0	0	0	0
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	0	0	0	0
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc)	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	0	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	0	0	0	0
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	3	0	0	3
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	4	0	0	4
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	4	0	0	4
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	2	0	0	2
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	3	0	0	3
<b>SOMA</b>		8	3	56	8	4	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		40,00	15,00	1,47	0,20	0,27	

## E22 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E22 - Campo da Competição: PROJETO DE ATENDIMENTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	2	2	0	2
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	4	4	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	4	4	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	1	0	4	4	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	2	2	0	2
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	0	0	0	0
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produto	0	1	0	0	0	0
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	1	0	1	1
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	1	0	4	4	0	4
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	0	4	0	0	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	3	0	0	3
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	0	0	0	0
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	1	0	1	1	0	1
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	3	0	0	3
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	0	0	0	0
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	1	0	2	2	0	2
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	1	0	0	1
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	0	0	0	0
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	0	0	0	0
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	0	0	0	0
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	0	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	0	0	0	0
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	3	3	0	3
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	0	4	4	0	4
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	1	0	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	4	0	0	4
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	1	0	2	2	0	2
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	1	0	3	3	0	3
	<b>SOMA</b>	16	2	53	35	1	1
	INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	80,00	10,00	1,39	0,44	0,10	

## E23- CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E23 - Campo da Competição: PROJETO DE ATENDIMENTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	3	3	0	3
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	2	2	0	2
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	3	3	0	3
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	1	0	3	3	0	3
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	4	4	0	4
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	4	4	0	4
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	1	3	0	3	3
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	4	0	0	4
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	1	0	5	5	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	0	4	0	0	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	2	0	0	2
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	3	3	0	3
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	1	0	0	0	0	0
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	2	0	0	2
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	4	0	0	4
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	1	0	4	4	0	4
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	0	0	0	0
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	3	3	0	3
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	1	0	0	1
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	1	0	0	1
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	1	1	0	1
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	0	3	3	0	3
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	1	1	0	1
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	1	0	0	1
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	1	0	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	1	0	0	1
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	1	0	0	1
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	3	0	0	3
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	1	0	0	0	0	0
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	1	0	0	0	0	0
<b>SOMA</b>		16	2	71	39	3	1
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		80,00	10,00	1,87	0,49	0,30	

## E24 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E24 - Campo da Competição: PROJETO DE ATENDIMENTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	4	4	0	4
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	5	5	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	5	5	0	5
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	1	0	5	5	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	0	0	0	0
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos (setup de máquinas)	1	0	0	0	0	0
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	1	0	0	0	0
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	3	0	3	3
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	1	0	5	5	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	0	4	0	0	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	4	0	0	4
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	3	3	0	3
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	1	0	5	5	0	5
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	5	0	0	5
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	3	0	0	3
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	1	0	4	4	0	4
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	1	1	0	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	4	0	0	4
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	4	0	0	4
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	4	0	0	4
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc)	0	0	4	0	0	4
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	3	0	0	3
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	3	0	0	3
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	3	3	0	3
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	0	3	3	0	3
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	3	3	0	3
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	2	0	0	2
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	3	0	0	3
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	3	0	0	3
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	3	0	0	3
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	3	0	0	3
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	1	0	3	3	0	3
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	3	0	0	3
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	1	0	0	0	0	0
<b>SOMA</b>		16	2	111	49	3	3
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		80,00	10,00	2,92	0,61	0,30	

**E25 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E25 - Campo da Competição: PROJETO DO ATENDIMENTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	4	4	0	4
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	5	5	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	5	5	0	5
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	1	0	5	5	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	0	0	0	0
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	0	0	0	0
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	1	0	0	0	0
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	1	0	1	1
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	1	0	5	5	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	0	5	0	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	4	0	0	4
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	0	0	0	0
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	1	0	4	4	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	0	0	0	0
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	1	0	3	3	0	3
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	1	1	0	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	0	0	0	0
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	4	0	0	4
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	0	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	0	0	0	0
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	5	5	0	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	0	4	4	0	4
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	4	4	0	4
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	2	0	0	2
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	4	0	0	4
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	4	0	0	4
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	1	0	0	1
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	1	0	4	4	0	4
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	1	0	4	4	0	4
<b>SOMA</b>		16	2	87	53	1	2,5
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		80,00	10,00	2,29	0,66	0,10	



**E26 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E26 - Campo da Competição: QUALIDADE DO PRODUTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	0	0	3	0	0	3
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	4	0	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	4	0	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	0	0	0	0
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	0	0	0	0
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	0	0	0	0
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	1	0	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	3	0	3	3
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	0	0	0	0
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	1	0	4	4	0	4
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	3	0	0	3
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	0	0	0	0
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	4	0	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	1	0	0	0	0
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	2	0	0	2
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	1	0	2	2	0	2
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	0	0	0	0
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	1	0	1	1	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	0	0	0	0
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	0	0	0	0
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	1	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	0	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	1	0	0	0	0
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	1	0	4	4	0	4
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	4	0	0	4
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	0	0	2	0	0	2
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	1	1	0	1
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	1	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	0	0	0	0
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	2	0	0	2
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	2	0	0	2
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	3	0	0	3
<b>SOMA</b>		12	4	56	12	3	<b>0,5</b>
INTENSIDADE DE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		60,00	20,00	1,47	0,20	0,15	

**E27 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

No. da Arma	CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS Arma	E27 - Campo da Competição: PROJETO DO PRODUTO					
		VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	3	3	0	3
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	5	0	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	3	0	0	3
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	4	0	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	2	2	0	2
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	3	3	0	3
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	4	4	0	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	4	0	0	4
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	2	0	0	2
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	3	0	0	3
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	5	0	5	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	2	0	0	2
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	5	0	5	5
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	2	0	0	2
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	3	0	0	3
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	4	0	0	4
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	2	0	0	2
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	1	0	1	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	4	0	0	4
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	4	0	0	4
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	3	0	0	3
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	0	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	0	0	0	0
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	5	0	0	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	5	0	0	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	0	0	0	0
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	2	2	0	2
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	5	0	0	5
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	5	0	0	5
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	5	0	0	5
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	4	0	0	4
<b>SOMA</b>		<b>8</b>	<b>3</b>	<b>103</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>3</b>
INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO		40,00	15,00	2,71	0,35	0,73	

## E28 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E28 - Campo da Competição: PROJETO DO ATENDIMENTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	3	3	0	3
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	1	0	4	4	0	4
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	1	0	4	4	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	1	0	4	4	0	4
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	0	0	0	0	0	0
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	0	0	0	0
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	0	0	0	0	0	0
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	1	2	0	2	2
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	1	0	4	4	0	4
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	0	5	0	0	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	4	0	0	4
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	1	0	4	4	0	4
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	4	0	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	5	0	0	5
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	0	0	0	0
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	1	0	4	4	0	4
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	1	0	0	0	0	0
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	1	0	0	1
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	1	0	0	1
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	1	0	0	1
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	1	0	0	1
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	0	0	0	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	0	0	2	0	0	2
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	4	0	0	4
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	1	0	5	5	0	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	1	1	0	1
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	0	0	4	0	0	4
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	0	0	0	0
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	1	0	0	1
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	0	0	0	0
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	0	0	0	0
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	4	0	0	4
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	0	0	0	0
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	1	0	2	2	0	2
	<b>SOMA</b>	12	1	78	35	2	1,5
	INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	60,00	5,00	2,05	0,58	0,40	

**E29 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		E29 - Campo da Competição: PROJETO DO PRODUTO					
No. da Arma	Arma	VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	1	1	0	1
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	3	0	0	3
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	3	0	0	3
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	5	0	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	3	3	0	3
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	2	2	0	2
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	4	4	0	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	3	0	0	3
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	5	0	5	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	1	0	0	1
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	5	0	5	5
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	4	0	0	4
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	4	0	0	4
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	3	0	0	3
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	5	0	0	5
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	0	0	0	0
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	3	0	0	3
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	0	0	0	0
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	3	0	0	3
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	4	0	0	4
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	0	0	0	0
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	4	4	0	4
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	5	0	0	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	5	0	0	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	3	3	0	3
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	4	4	0	4
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	4	0	0	4
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	4	0	0	4
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	5	0	0	5
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	3	0	0	3
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	4	0	0	4
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	5	0	0	5
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	0	0	0	0
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	3	0	0	3
	<b>SOMA</b>	8	3	119	21	10	3,5
	INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	40,00	15,00	3,13	0,53	0,67	

**E30 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

No. da Arma	CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS Arma	E30 - Campo da Competição: PREÇO					
		VALOR DO FOCO		intensidade das armas	PONTUAÇÃO		MED
		F	D		F	D	
1	Informatização - Website, Facebook, canais virtuais de acesso a empresa	1	0	2	2	0	2
2	Ambiente físico de atendimento da empresa (recepção, salas de atendimento)	0	0	5	0	0	5
3	Profissionalização - Administração de vendas, equipe e pós-vendas	0	0	4	0	0	4
4	Diálogo com o cliente - Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente	0	0	5	0	0	5
5	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir família de produtos (Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado)	1	0	0	0	0	0
6	Melhoria de processos - Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( setup de máquinas )	1	0	4	4	0	4
7	Sistema de Produção - recursos físicos para produzir apenas 1 tipo de produtos	1	0	4	4	0	4
8	Aspectos ambientais ecológicos - Gestão ambiental e/ou produção mais limpa (controle ao combate à poluição ambiental)	0	0	0	0	0	0
9	Terceirização da produção de bens e serviços	0	0	5	0	0	5
10	Entrega de produtos e serviços - Logística interna e externa com processo de entrega do produto no prazo exigido pelo cliente	0	0	5	0	0	5
11	Cadeia de fornecimento para aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	0	1	5	0	5	5
12	Marketing Institucional (proteção da marca, alavancagem da marca)	0	0	4	0	0	4
13	Soluções complementares para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes	0	1	4	0	4	4
14	Identificação de usos das manifestações dos clientes e de novos mercados (captação das tendências e monitoramento das novidades)	0	0	5	0	0	5
15	Governança corporativa (Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa)	0	0	5	0	0	5
16	Softwares de gestão, Certificações (ISO9001), Sistemas de gestão (CQT,MEG,JIT,etc)	0	0	4	0	0	4
17	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	0	0	4	0	0	4
18	Ousadia inovadora (projetos diferenciados)	0	0	4	0	0	4
19	Propriedade intelectual (patentes)	0	1	1	0	1	1
20	Diálogo e Compartilhamento de práticas de inovação (invenções, ideias, etc)	0	0	4	0	0	4
21	Compartilhamento de informações de fontes externas de conhecimento (fornecedores, clientes, congressos, feiras)	0	0	4	0	0	4
22	Cooperação para captação de novas tendências e formas de comercialização com os clientes	0	0	0	0	0	0
23	Cooperação para desenv. de novos produtos (Design, Protótipos, etc )	0	0	0	0	0	0
24	Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processos produtivos que permitam a redução de custos	1	0	4	4	0	4
25	Cooperação para compra de matéria prima e componentes visando a redução de custos	1	0	4	4	0	4
26	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores e outras organizações	0	0	5	0	0	5
27	Cooperação para exposições e feiras (ALJOIAS, etc)	0	0	5	0	0	5
28	Cooperação para venda e distribuição de produtos no mercado interno	1	0	3	3	0	3
29	Cooperação para retirada e reciclagem de resíduos (gestão de resíduos)	0	0	0	0	0	0
30	Cooperação para capacitação e qualificação de mão de obra	1	0	5	5	0	5
31	Cooperação para terceirização da produção de bens e serviços	0	0	3	0	0	3
32	Indicação de concorrentes para cliente quando sobrecarga de trabalho	0	0	4	0	0	4
33	Acordo operacional - Relacionamento e parceria com outras empresas concorrentes para que cada uma tenha atuação diferenciada	0	0	5	0	0	5
34	Cooperação para influências nas decisões do poder público e sindicatos (programa de apoio do governo, financiamentos, etc)	0	0	5	0	0	5
35	Cooperação para fortalecimento e alavancagem da marca local	0	0	5	0	0	5
36	Cooperação para consórcios de exportação (intermediação com distribuidores em novos produtos e mercados)	0	0	5	0	0	5
37	Cooperação das estratégias competitivas na gestão do negócio (mudanças, reorganização)	0	0	5	0	0	5
38	Cooperação para criação de pontos de venda diferentes (shoppings, galerias, loja da fábrica, etc)	0	0	4	0	0	4
	<b>SOMA</b>	8	3	140	26	10	4
	INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	40,00	15,00	3,68	0,65	0,67	

**APENDICE 10- Cálculo do *enforcement* com base no  $\Delta$ funcionários e certificações (excluídas as empresas com menos de 5 anos).**

GRUPO	EMPRESA	ENFORCEMENT	VALOR DO FOCO		MED	ATUAÇÃO MERCADO (ANOS)	CERTIFICAÇÕES	FUNCIONÁRIOS		$\Delta$ funcionários
			F	D				2008	2013	
		%								
G1	E1	<b>69,38</b>	0,57	0,25	<b>1,50</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	19	21	<b>11%</b>
G1	E2	<b>73,91</b>	0,57	0,20	<b>1,00</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	10	14	<b>40%</b>
G1	E3	<b>70,58</b>	0,48	0,20	<b>1,00</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	21	42	<b>100%</b>
G1	E4	<b>71,26</b>	0,62	0,25	<b>2,50</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	0	20	
G1	E5	<b>64,70</b>	0,55	0,30	<b>1,00</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	6	15	<b>150%</b>
G1	E6	<b>38,96</b>	0,30	0,47	<b>1,00</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	7	12	<b>71%</b>
G1	E7	<b>57,26</b>	0,67	0,50	<b>1,00</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	13	23	<b>77%</b>
G1	E8	<b>64,28</b>	0,72	0,40	<b>2,50</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	13	32	<b>146%</b>
G2	E9	<b>33,33</b>	0,30	0,60	<b>1,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	0	6	
G2	E10	<b>51,47</b>	0,35	0,33	<b>1,00</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	0	3	
G2	E11	<b>51,51</b>	0,85	0,80	<b>5,00</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	6	8	<b>33%</b>
G2	E12	<b>59,18</b>	0,58	0,40	<b>3,00</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	14	19	<b>36%</b>
G2	E13	<b>60,31</b>	0,76	0,50	<b>2,00</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	10	22	<b>120%</b>
G2	E14	<b>57,14</b>	0,47	0,35	<b>2,00</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	30	45	<b>50%</b>
G2	E15	<b>44,27</b>	0,58	0,73	<b>3,00</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	45	30	<b>-33%</b>
G2	E16	<b>55,88</b>	0,76	0,60	<b>4,00</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	35	25	<b>-29%</b>
G2	E17	<b>50,52</b>	0,48	0,47	<b>2,00</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	6	8	<b>33%</b>
G2	E18	<b>69,07</b>	0,67	0,30	<b>3,00</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	6	19	<b>217%</b>
G2	E19	<b>60,00</b>	0,45	0,30	<b>4,00</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	14	34	<b>143%</b>
G3	E20	<b>31,91</b>	0,13	0,27	<b>1,00</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	3	3	<b>0%</b>
G3	E21	<b>42,85</b>	0,20	0,27	<b>1,00</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	0	3	
G2	E22	<b>81,48</b>	0,44	0,10	<b>1,00</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	0	5	
G3	E23	<b>62,02</b>	0,49	0,30	<b>1,00</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	0	4	
G3	E24	<b>67,12</b>	0,61	0,30	<b>3,00</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	0	12	
G3	E25	<b>86,84</b>	0,66	0,10	<b>2,50</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	3	6	<b>100%</b>
G3	E26	<b>57,14</b>	0,20	0,15	<b>0,50</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	3	5	<b>67%</b>
G2	E27	<b>32,30</b>	0,35	0,73	<b>3,00</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	8	12	<b>50%</b>
G3	E28	<b>59,18</b>	0,58	0,40	<b>1,50</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	2	5	<b>150%</b>
G2	E29	<b>44,05</b>	0,53	0,67	<b>3,50</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	5	7	<b>40%</b>
G2	E30	<b>49,24</b>	0,65	0,67	<b>4,00</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	9	11	<b>22%</b>