



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

WENDER RODRIGUES DE SIQUEIRA

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS
PRODUTIVOS LOCAIS: um estudo no Setor Moveleiro de Uberlândia**

**UBERLÂNDIA-MG
2014**

WENDER RODRIGUES DE SIQUEIRA

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS
PRODUTIVOS LOCAIS: um estudo no Setor Moveleiro de Uberlândia**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Organização e Mudança.

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior.

UBERLÂNDIA-MG
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

S618i Siqueira, Wender Rodrigues de, 1982-
2014 Inteligência competitiva e cooperação em arranjos produtivos locais: um estudo no setor moveleiro de Uberlândia / Wender Rodrigues de Siqueira. - 2014.
130 f. : il.

Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Dissertação. 2. Inteligência competitiva. 3. Informação - Indústria madeireira. 4. Indústria - Serviço de informação . I Siqueira, Wender Rodrigues de. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

WENDER RODRIGUES DE SIQUEIRA

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS
PRODUTIVOS LOCAIS: um estudo no Setor Moveleiro de Uberlândia**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Organização e Mudança.

Uberlândia, 21 de fevereiro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
Orientador/Presidente – FAGEN/ UFU

Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta
FAGEN/UFU

Profa. Dra. Cristiana Fernandes de Muylde
FUMEC/MG

À minha esposa Nívia e a minha filha Riane,
por garantirem o verdadeiro espírito de uma
família, onde o amor é demonstrado
incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

A **todos** que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta caminhada que está sendo encerrada, em especial:

À Universidade Federal de Uberlândia (UFU), especialmente ao **Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)** que, por meio de seus professores (as) e funcionários (as), contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional.

Ao **Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior**, meu orientador, o reconhecimento pela sua competência e pelo envolvimento permanente em todas as etapas da dissertação, acompanhando-me, repreendendo-me e, ao mesmo tempo, estimulando-me.

Aos (Às) professores (as) participantes da banca de qualificação do Projeto de Dissertação, **Cristiana Fernandes de Muylder** e **Márcio Lopes Pimenta**, pelas indicações de melhorias que contribuíram para a evolução da pesquisa.

À **Universidade Federal de Goiás – UFG** por todo o apoio durante o período de Mestrado.

Aos amigos **Lionardo Dias de Souza** e **Diana Pereira Coelho de Mesquita** pela prontidão e inestimável auxílio – o primeiro, no processamento e na análise dos dados e, a segunda, na revisão ortográfica e gramatical – na consolidação deste trabalho.

Aos colegas de Mestrado: **Andreia Nalessio, Brener Elias da Costa, Daniela Vasconcelos, Eider Arantes, João Paulo Seno** e **Lucas Kappel** pela presença, pelo apoio e pelo companheirismo.

Aos **colegas** da Universidade Federal de Goiás - UFG, que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

Aos **meus amigos** que souberam compreender minha ausência e me motivaram ao longo dessa jornada.

À **minha família**, pela constante presença, pela paciência e pelo incentivo durante a realização do Mestrado.

A mais modesta das teses representa mais uma contribuição ao saber, seja pela inédita perspectiva que explora, seja pelo novo olhar que lança sobre uma bibliografia clássica, ela significa sempre mais uma possibilidade de provocar novos insights.

Maria Ester de Freitas

RESUMO

A atual conjuntura, de intensa concorrência, tem obrigado as empresas a buscarem alternativas para potencializar sua competitividade. Nesse contexto, a informação ganha um papel estratégico de destaque dentro das organizações visando proporcionar vantagem competitiva por meio da inteligência competitiva. Assim, verifica-se uma crescente necessidade por informações relevantes, precisas, oportunas e confiáveis sobre o ambiente competitivo. A informação, vista como uma relação com o meio social, pressupõe a existência de códigos compartilhados que sejam reconhecidos pelos envolvidos. Sua valorização dentro das organizações acarretou o surgimento de aglomerações de empresas envolvidas em atividades semelhantes. Essa mudança fez com que as investigações sobre Arranjos Produtivos Locais (APLs) se destacassem nas organizações e na academia, originando estudos como este, que buscam entender as sinergias geradas pelas interações entre empresas, dentro de ambientes comuns. Levando em consideração o contexto exposto, o presente estudo apresentou como propósito identificar e analisar a percepção dos empresários do APL moveleiro de Uberlândia-MG quanto ao interesse e disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, relativas ao macro e microambiente organizacional. Os objetivos específicos também apresentados no estudo consideram a necessidade de: indicar a percepção de importância para as empresas do APL quanto aos componentes do macro e do microambiente organizacional; verificar a percepção de empresários do APL quanto ao compartilhamento de informações estratégicas, cooperação e inteligência competitiva; apontar e averiguar a percepção dos empresários do APL sobre a hierarquia dos componentes do macro e do microambiente organizacional na potencialização da competitividade dos seus negócios; e identificar e analisar as inter-relações entre os componentes do macro e do microambiente organizacional que caracterizam a percepção dos empresários em relação à importância do acesso às informações e, também, em relação ao interesse destes no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência. O estudo é caracterizado como uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, tendo sido adotados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o levantamento como estratégias de pesquisa. As fontes de dados utilizadas são: bibliografia relacionada à temática em estudo, os documentos relacionados à criação do Polo Moveleiro e os proprietários das empresas moveleiras de Uberlândia. Como técnicas de coleta de dados aplicadas têm-se: levantamento bibliográfico, pesquisa documental, aplicação de questionário e realização de entrevista. Já em relação às técnicas de análise dos dados adotou-se a revisão de literatura, o uso da análise documental, análise estatística descritiva, inferência estatística e análise fatorial. Os componentes do macro e do microambiente organizacional utilizados no estudo basearam-se na divisão proposta por Moresi (2001a) e adaptada por Lopes, De Muylde e Judice (2011), a qual contempla 14 componentes: clientes; concorrência a nível do APL; concorrência ao nível da organização; fornecedores; linhas de financiamento e fomento; novos entrantes; órgãos de regulamentação; produtos substitutos; ambiente econômico; ambiente legal, legislação ambiental; ambiente político; aspectos sociais, demográficos e culturais; meio ambiente; e tendências tecnológicas. Por meio da análise fatorial, verificou-se a extração de quatro fatores relacionados à importância do acesso às informações e de cinco fatores para o interesse de compartilhamento de informações. De maneira geral, é possível inferir que existe o interesse e a disponibilidade dos empresários do APL moveleiro de Uberlândia no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, relativas ao macro e ao micro ambiente organizacional. Entretanto, atualmente, a troca de informações ainda é incipiente. Isso mostra a necessidade de serem criados mecanismos que facilitem a interação entre as empresas.

Palavras-chave: Informação, Inteligência Competitiva, Arranjo Produtivo Local, Cooperação.

ABSTRACT

The present circumstances, of intense competition, has compelled companies to seek alternatives to enhance their competitiveness. In this context, the information gains an strategic prominent role within the organizations seeking to provide competitive advantage through competitive intelligence. So, there is a growing need for relevant, accurate, timely and reliable information about the competitive environment. The information, seen as a relation with the social environment, requires the existence of shared codes that are recognized by those involved. Its value within organizations has resulted in the emergence of agglomerations of companies engaged in similar activities. Such change has made that the investigations on Clusters gained prominence in organizations and in academy, raising researches like this one, which seek to understand the synergies generated by interactions between companies within common environments. Taking into consideration the above context, this study presented as its purpose to identify and to analyze the perception of the entrepreneurs of Cluster furniture of Uberlândia City, in relation to the interest and availability in the sharing of strategic information and of intelligence, about the organizational macro and microenvironment. The specific objectives, also presented in the study, consider the following needs: to show the perception of importance for the Cluster companies on the components of the organizational macro and microenvironment; to verify the perception of Cluster's entrepreneurs on the sharing of strategic information, cooperation and competitive intelligence; to point out and to investigate the perception of the Cluster's entrepreneurs on the hierarchy of the components of the organizational macro and microenvironment in the potentiation of competitiveness of their business; and to identify and to analyze the interrelations among the components of the organizational macro and microenvironment that characterize the entrepreneurs perceptions on the importance of the access to information and, also, in relation to the interest of these in sharing strategic information and intelligence. The study is characterized as a quantitative and qualitative research, and we have adopted, as research strategies, the bibliographic research, the documentary research and the survey. The data sources used are: the bibliography related to the topic on study, the documents related to the creation of the Furniture producing area and the owners of the furniture companies in Uberlândia. As techniques for collecting of applied data, we have: bibliographical survey, documentary research, a questionnaire and interviews. In relation to the techniques of data analysis, we have adopted the literature review, the use of documental analysis, descriptive statistics, statistical inference and analysis factorial. The components of the organizational macro and microenvironment used in this study were based on the division proposed by Moresi (2001a) and adapted for Lopes, De Muyllder and Judice (2011), which contemplates 14 components: clients; competition at the Cluster level; competition at the level of the organization; suppliers; funding and promotion lines; new entrants; regulatory agencies; substitute products; economic environment; legal environment, environmental legislation; political environment; social, demographic and cultural aspects; environment; and technological trends. Through the factorial analysis, it was verified the extraction of four factors related to the importance of access to information and five factors for the interest of sharing information. In a general way, it can be inferred that there is the interest and the availability of entrepreneurs of the furniture Cluster of Uberlândia in sharing strategic information and of intelligence, on the organizational macro and micro environment. However, currently, the exchange of information is still incipient. This shows the necessity of being created mechanisms that facilitates the interaction between companies.

Keywords: Information, Competitive Intelligence, Cluster, Cooperation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- O macro e o microambiente e seus componentes	24
Figura 2	- As etapas do processo racional de tomada de decisão	27
Figura 3	- Os níveis hierárquicos da informação	33
Figura 4	- Classificação de acordo com o tipo de informação	38
Figura 5	- Aspectos da inteligência competitiva	39
Figura 6	- Desenvolvimento de uma unidade de inteligência competitiva de sucesso	40
Figura 7	- Evolução do processo de implantação de IC nas organizações.....	41
Figura 8	- Ciclo da inteligência competitiva	43
Figura 9	- Composição da eficiência coletiva	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Padrões satisfatórios <i>versus</i> ótimos	28
Quadro 2	- Conceitos e características da IC	36
Quadro 3	- Síntese da evolução do processo de implantação de IC nas organizações	42
Quadro 4	- Conceitos e características dos APLs	47
Quadro 5	- Tipos de aglomerados e seu desempenho	49
Quadro 6	- Descrição do desenvolvimento da pesquisa	54
Quadro 7	- Quadro sinóptico dos componentes do macro e do microambiente que constam no instrumento desta pesquisa	61
Quadro 8	- Quadro sinóptico da metodologia utilizada no estudo	63
Quadro 9	- Fatores provenientes da Análise Fatorial para a Importância do acesso às informações	108
Quadro 10	- Fatores provenientes da Análise Fatorial para o Interesse no compartilhamento de informações	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Distribuição de frequência relativa à faixa etária dos respondentes	70
Tabela 2	- Distribuição de frequência relativa ao grau de escolaridade dos respondentes	71
Tabela 3	- Distribuição de frequência relativa à quantidade de empregados	71
Tabela 4	- Distribuição de frequência relativa ao principal segmento de atuação ..	72
Tabela 5	- Distribuição de frequência relativa ao tempo de existência	72
Tabela 6	- Distribuição de frequência relativa à faixa de faturamento	73
Tabela 7	- Distribuição de frequência relativa à região de procedência do proprietário	73
Tabela 8	- Escala de nível de importância quanto ao acesso a informações do macro e microambiente	75
Tabela 9	- Escala de nível de interesse no compartilhamento de informações do macro e microambiente	78
Tabela 10	- Confiabilidade para as respostas de importância ao acesso	82
Tabela 11	- Confiabilidade para as respostas de interesse no compartilhamento	82
Tabela 12	- Média e desvio padrão dos dados	83
Tabela 13	- Teste de Hipótese para médias de amostras independentes: dimensões macro e microambiental	83
Tabela 14	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente clientes	85
Tabela 15	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente fornecedores	86
Tabela 16	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente concorrência a nível do APL	86
Tabela 17	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente novos entrantes	87
Tabela 18	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente concorrência ao nível da organização	88
Tabela 19	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente ambiente político	89
Tabela 20	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente órgãos de regulamentação	89

Tabela 21	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente linhas de financiamento e fomento	90
Tabela 22	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente aspectos sociais, demográficos e culturais	91
Tabela 23	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente ambiente econômico	92
Tabela 24	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente ambiente legal, legislação ambiental	92
Tabela 25	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente meio ambiente	93
Tabela 26	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente produtos substitutos	94
Tabela 27	- Distribuição de frequência relativa à importância do componente tendências tecnológicas	95
Tabela 28	- Testes de validação do uso da Análise Fatorial – Importância do acesso às informações	98
Tabela 29	- Quantidade de fatores que foram gerados – Importância do acesso às informações	98
Tabela 30	- Fator 1: Potencial de crescimento e de desenvolvimento das empresas	99
Tabela 31	- Fator 2: Políticas de incentivo ao desenvolvimento de empresas locais	100
Tabela 32	- Fator 3: Produção ambientalmente responsável	101
Tabela 33	- Fator 4: Incorporação de tecnologias no processo produtivo	102
Tabela 34	- Testes de validação do uso da Análise Fatorial – Interesse no compartilhamento de informações	103
Tabela 35	- Quantidade de fatores que foram gerados – Interesse no compartilhamento de informações	103
Tabela 36	- Fator 1: Políticas econômicas, sociais e ambientais	104
Tabela 37	- Fator 2: Financiamento e fomento para novas tecnologias	104
Tabela 38	- Fator 3: Concorrência dos produtos substitutos dentro do APL	105
Tabela 39	- Fator 4: Capacidade dos fornecedores para atender as demandas dos clientes	106
Tabela 40	- Fator 5: Concorrência ao nível da organização	107

LISTA DE SIGLAS

IC	- Inteligência Competitiva
APL	- Arranjo Produtivo Local
PME	- Pequena e Média Empresa
FAPEMIG	- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
SCIP	- Society of Competitive Intelligence Professionals
SPIL	- Sistema Produtivo e Inovativo Local
SPSS	- Software Statistical Package for Social Sciences
SINDMOB	- Sindicato das Indústrias de Marcenaria e Mobiliário do Vale do Paranaíba
PMU	- Prefeitura Municipal de Uberlândia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de pesquisa	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativas	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Macro e microambiente organizacional	22
2.2 As características do Processo decisório	26
2.3 Estratégia competitiva nas organizações	29
2.4 Informação e seu Papel no Processo de Inteligência Competitiva	32
2.5 Conceito e características de um arranjo produtivo local.....	44
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1 Abordagem do Problema	52
3.2 Natureza da pesquisa quanto aos objetivos	54
3.3 Natureza da pesquisa quanto aos procedimentos e fontes de coleta de dados	55
3.4 Fontes e técnicas de coleta de dados	57
3.4.1 Levantamento Bibliográfico	57
3.4.2 Análise dos principais documentos relacionados à criação do Polo Moveleiro de Uberlândia.	57
3.4.3 Levantamento junto aos empresários	57
3.4.3.1 Amostra	58
3.4.3.2 Questionário	59
3.4.3.3 Entrevistas	61
3.4.4 Limites dos métodos e técnicas de análise utilizadas	62
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1 Conhecendo o APL moveleiro pesquisado.....	65
4.1.1 Um breve panorama da indústria moveleira.....	65
4.1.1.1 Panorama internacional	66
4.1.1.2 Panorama nacional.....	67
4.1.2 O Polo Moveleiro de Uberlândia.....	68
4.1.2.1 Um breve relato da ocupação do Polo Moveleiro	68

4.2 Interesse e disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência.....	69
4.2.1 Caracterização dos respondentes e das suas empresas	70
4.2.1.1 Perfil demográfico	70
4.2.1.2 Grau de Escolaridade.....	71
4.2.1.3 O perfil das empresas	71
4.2.2 Percepção da importância quanto ao acesso a informações estratégicas e inteligência ..	74
4.2.3 Percepção do interesse quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.....	77
4.2.4 Análises para a diferença de médias entre as dimensões macro e microambientais referentes à percepção dos empresários quanto à importância do acesso às informações e quanto ao interesse no compartilhamento de informações.....	81
4.2.5 Análise de frequência sobre a hierarquização dos componentes que integram o macro e o microambiente, percebida pelos empresários, para o aumento da competitividade das empresas do APL.....	85
4.2.6 Análise fatorial (AF) referente à importância do acesso às informações e ao interesse de compartilhamento de informações.....	97
4.2.6.1 Importância do acesso às informações	97
4.2.6.2 Interesse no compartilhamento de informações	102
4.2.6.3 Fatores decorrentes das análises fatoriais referente à importância do acesso às informações e ao interesse de compartilhamento de informações	107
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICES	124
Apêndice A – Somatória das escalas por dimensão macro e microambiental.	124
ANEXOS	127
Anexo A – Questionário aplicado na pesquisa com proprietários e/ou gestores das empresas pertencentes ao Arranjo Produtivo Local.	127

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, caracterizado por intensa concorrência entre as indústrias, as empresas dos mais variados setores da economia mundial têm buscado alternativas, visando alcançarem e ou sustentarem a competitividade. Neste contexto, em que se verifica uma crescente necessidade de informações relevantes, precisas, oportunas e confiáveis sobre fatos, tendências e relacionamentos ligados ao ambiente competitivo em que as empresas atuam, a inteligência competitiva (IC) surge como um imperativo (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011). De maneira complementar, Vieira e Silva (2011) afirmam que as práticas de IC são utilizadas pelas organizações como ferramenta na busca por diferenciais competitivos. Desse modo, o processo de IC, que recebe influência constante de fatores internos e externos ao ambiente organizacional, é importante para as organizações que necessitam alcançar competitividade, seja em nível regional, nacional ou internacional (VALENTIM *et al.*, 2003).

De maneira geral, a IC pode ser definida como um processo de aprendizagem motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo a esta última a otimização da estratégia organizacional em curto e longo prazo (QUEYRAS; QUONIAM, 2006; TARAPANOFF, 2006). Nesse sentido, Queyras e Quoniam (2006, p. 77) afirmam que, para atender aos limitados clientes de um sistema de inteligência competitiva – os tomadores de decisão –, a IC “[...] deve fornecer uma informação certa, no momento certo, de forma certa, a uma pessoa certa, para que tome a decisão acertada”.

McGee e Prusak (1994, p. 17) constataram a importância da informação dentro do ambiente organizacional, inclusive, afirmando que a “[...] economia baseada em informação ou no conhecimento já passou a ser um clichê”. Esses autores afirmam que “Nesse tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 3) e consideram, ainda, que, nesse contexto, a competitividade é atribuída à capacidade da empresa de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Assim, essa capacidade se torna essencial para a criação de novos produtos e serviços, além de aperfeiçoar a qualidade do processo decisório.

A produção de informação parte da necessidade de adquirir, atualizar ou aprofundar conhecimentos considerados vitais para a empresa, estando estes atrelados ao planejamento e à tomada de decisão (VAITSMAN, 2001). Portanto, entende-se como necessário subsidiar as decisões organizacionais disponibilizando informações relevantes do mercado em que concorrem, identificando tendências, novos entrantes, substitutos, oportunidades e ameaças,

de maneira antecipativa, garantindo, assim, a criação ou a manutenção de vantagem competitiva (LOPES; DE MUÝLDER; JUDICE, 2011).

A inteligência competitiva (IC) se descontina, dessa forma, como importante resposta a esse desafio, sendo fundamental para as organizações atuarem no mundo globalizado, proporcionando maior desenvolvimento econômico e social para a região em que estão inseridas (VALENTIM *et al.*, 2003).

Na visão de Hoffmann, Gregolin e Faria (2006, p. 34), a questão do desenvolvimento territorial passa pelo “[...] amadurecimento das relações entre os elos de uma cadeia produtiva [...]”. Nesse contexto, segundo os autores, a IC torna as organizações mais competitivas por meio do fortalecimento da cooperação. O compartilhamento e a busca por informações para dar suporte à tomada de decisões em arranjos produtivos locais (APLs) ou *clusters* foram intensificados na década anterior, devido ao desenvolvimento proporcionado pelo aumento da competitividade desses arranjos (HOFFMANN; GREGOLIN; OPRIME, 2004; HOFFMANN; GREGOLIN; FARIA, 2006).

Os APLs podem ser entendidos como agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais localizados em um mesmo território, que desenvolvem atividades econômicas correlatas, em uma relação de cooperação, aprendizado e inovação (LASTRES; CASSIOLATO, 2004; MYTELKA; FARINELLI, 2005; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

A aglomeração de empresas, mais especificamente no formato do APLs, é fundamental para os estudos sobre desenvolvimento empresarial e setorial. Nesses ambientes, a cooperação e a configuração econômica desenvolvida criam diferenciais competitivos significativos para as empresas (PURCIDONIO; FRANCISCO, 2007). Dessa forma, o aproveitamento das sinergias nos APLs, geradas pela interação entre as empresas, e destas com o ambiente onde se localizam, fortalece suas chances de sobrevivência e crescimento, proporcionando vantagens competitivas duradouras (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

A participação de empresas em APLs é estratégica e tem ajudado principalmente as pequenas e médias empresas (PMEs) a superarem as barreiras ao seu crescimento (CROCCO; GALINARI, 2002; LASTRES; CASSIOLATO, 2003), aumentando, desse modo, suas capacidades competitivas (BRITO *et al.*, 2010). Desse modo, entende-se que a atuação conjunta e concentrada das empresas é capaz de prover vantagens competitivas, ao passo que, atuando isoladamente, isso não seria possível (GARCIA, 2006).

Segundo o Dieese (2005, p. 18), esse entendimento é corroborado pelo Governo Federal ao reconhecer que “[...] políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais

efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas isoladamente”. A partir disso, segundo o Dieese (2005), o próprio Governo Federal tem buscado ampliar as políticas públicas para APLs.

No Estado de Minas Gerais também há um incentivo a essas características. Pelo reconhecimento da importância dos APLs, o governo do Estado apoia o desenvolvimento de pesquisa e inovação nesses ambientes, por entender que estes (os APLs) apresentam cada dia menos aspectos locais, caminhando para uma dimensão mais regional, portanto, de maior abrangência (AGÊNCIA MINAS, 2013).

Para o desenvolvimento desse estudo optou-se por investigar o APL Moveleiro de Uberlândia, pertencente à indústria da madeira e do mobiliário, classificada como setor industrial. Cabe ressaltar que na cidade, além dessa indústria, destacam-se também as de construção civil, de produtos alimentícios, de bebidas e álcool etílico, têxtil, do vestuário e artefatos de tecidos, metalúrgica, de papel e papelão, e a editorial e gráfica. O destaque dessas indústrias em Uberlândia também foi evidenciada por Rodrigues *et al.* (2011).

Rodrigues *et. al.* (2011) estudou as empresas que integram o setor moveleiro em Uberlândia e destaca que 96% são microempresas (possuem até 19 funcionários) e os 4% restantes são pequenas (possuem entre 20 e 99 funcionários), não tendo sido, portanto, identificadas empresas de médio ou grande porte. O estudo também constatou que essas empresas geram 744 postos de trabalho e mais da metade delas (53%) possui faturamento bruto anual de até R\$ 100.000,00 (apenas 3% das empresas possui um volume de vendas anual acima de R\$ 1.200.000,00).

1.1 Problema de pesquisa

As organizações, na busca por competitividade, procuram incessantemente alternativas que as deixem à frente dos concorrentes, em termos tecnológicos e de gestão. Para isso, práticas de IC são cada vez mais utilizadas pelas organizações como uma ferramenta para se alcançar vantagem competitiva (VIEIRA; SILVA, 2011).

Coadunando com esse entendimento, Lana (2011, p. 324) afirma que a IC “[...] surge, como um instrumento à disposição dos empresários para fazer frente à Guerra Econômica, utilizando-se, para isso, de grande número de informações disponibilizadas, e trabalhadas pelo profissional do futuro; os profissionais da inteligência”.

Enquanto os padrões de acumulação anteriores ligavam-se mais diretamente aos recursos tangíveis, o atual padrão de acumulação é marcado pela crescente intensidade,

complexidade e incorporação dos conhecimentos aos bens e serviços (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Dessa forma, recursos intangíveis, como a informação, destacam-se e, ao contrário dos bens materiais, seu consumo não os destrói, podendo ser usados sem se esgotarem, ou seja, são infinitamente reutilizáveis (MCGEE; PRUSAK, 1994; LASTRES; CASSIOLATO, 2003), apesar de poderem se tornar obsoletos.

Atualmente, empresas de vários setores da economia mundial têm investido sistematicamente em sistemas de IC para garantirem sua sobrevivência e seu crescimento nos mercados em que atuam. Isso fez crescer a necessidade por informações relevantes, precisas, oportunas e confiáveis sobre fatos, tendências e relacionamentos que acontecem no ambiente competitivo em que suas empresas estão instaladas, como forma de dar suporte ao processo de tomada de decisão (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011).

Nesse mesmo sentido, Lopes, De Muylde e Judice (2011, p. 216), ao revisarem a literatura sobre IC, constataram que dois aspectos despertam a atenção. São eles, “[...] a coleta e tratamento de informações ambientais e sua utilização no processo decisório [...]”, ou seja, a IC desempenha o papel primordial de subsidiar a tomada de decisão. Diante disso, considera-se importante entender como se dá a relação das empresas de menor porte – pequenas e médias empresas – nesse contexto, principalmente, daquelas inseridas em uma rede organizacional, mais especificamente no formato de um APL. Hoffmann, Gregolin e Oprime (2004) reforçam a importância dada a esse porte de empresas, haja vista sua maior vulnerabilidade imposta pelo atual contexto econômico, dada a escassez de recursos e custos de produção, dentre outros aspectos. Esses autores apresentam o APL como uma forma de fortalecimento coletivo dessas empresas, com capacidade para proporcionar vantagens competitivas por meio da cooperação mútua.

Albagli e Maciel (2004) consideram as aglomerações produtivas, como por exemplo, os APLs, ambientes propícios à interação, troca de conhecimento e aprendizado, graças à mobilidade de trabalhadores, às redes formais e informais, ao sentimento de pertencimento, etc. As autoras apontam, ainda, que a proximidade geográfica possibilita maior interação e comunicação entre as organizações.

Schmitz (2005) entende que há um consenso de que a formação de aglomerações locais ajuda as PMEs a superarem as dificuldades de crescimento e permite a competição em mercados distantes, no entanto, reconhece que este resultado não é automático. Para o autor, “A eficiência coletiva emerge apenas em situações nas quais a confiança sustenta as relações entre empresas [...]” (SCHMITZ, 2005, p. 325).

Hoffmann, Gregolin e Faria (2006) também destacam a relação de confiança entre os agentes locais como sendo um dos aspectos críticos para a promoção e consolidação de um APL. Nesse contexto, Hoffmann, Gregolin e Oprime (2004) e Hoffmann, Gregolin e Faria (2006) reafirmam a importância da IC para tornar as organizações mais competitivas, por meio do fortalecimento da cooperação. Eles relatam, ainda, que o compartilhamento e/ou a busca por informações como suporte à tomada de decisões em APLs foram intensificados na última década.

Diante disso, o estudo ora proposto parte da necessidade de explicitar a disponibilização de informações estratégicas e/ou inteligência como base relevante para um conjunto de empresas e a aceitação ou não do seu compartilhamento entre elas, em específico, para os APLs. Dessa forma, pretende-se, neste projeto de pesquisa, elucidar a seguinte questão: **Como se caracteriza o comportamento dos empresários do Arranjo Produtivo Local Moveleiro de Uberlândia-MG em relação ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência, relativas ao macro e microambiente organizacional?**

Com base neste problema central, e coerente com o projeto de pesquisa “Inteligência competitiva e cooperação entre arranjos produtivos locais de Minas Gerais”, financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), foram definidos os objetivos - geral e específicos - da pesquisa, conforme detalhado a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é identificar e analisar a percepção dos empresários do APL Moveleiro de Uberlândia-MG quanto aos interesses e disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, relativas ao macro e ao microambiente organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos propostos na pesquisa são:

1. Indicar a percepção de importância para as empresas do APL quanto aos componentes do macro e do microambiente organizacional na potencialização de sua competitividade;

2. Verificar a percepção de empresários do APL quanto ao compartilhamento de informações estratégicas, cooperação e inteligência competitiva;
3. Apontar e averiguar a percepção dos empresários do APL sobre a hierarquia dos componentes organizacionais na potencialização da competitividade dos seus negócios;
4. Identificar e analisar as inter-relações entre os componentes do macro e do microambiente organizacional que caracterizam a percepção dos empresários em relação à importância do acesso às informações e, também, em relação ao interesse destes no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.

1.3 Justificativas

O estágio atual de intensa concorrência entre as indústrias exige que as empresas, independente do setor, busquem alternativas que as tornem e/ou as mantenham competitivas. Neste cenário, a inteligência competitiva (IC) surge como um imperativo (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011) na busca por diferenciais competitivos.

De acordo com Lopes, De Muÿlder e Judice (2011), o desenvolvimento de processos de IC como busca, armazenamento, organização e gestão de informação ambiental, para dar suporte à tomada de decisão, é tratado pela literatura sob a ótica individualizada da organização.

Considerando, dessa forma, que toda informação estratégica e/ou inteligência se ligam às estratégias de cada organização individualmente e, portanto, a princípio, de difícil compartilhamento, torna-se relevante, sob o ponto de vista organizacional e acadêmico, tentar entender como se dá o processo de compartilhamento de informações estratégicas e inteligência entre empresas, principalmente, as integrantes da mesma indústria.

Nos últimos anos, as redes organizacionais estão sendo consideradas como um novo modelo de organização, ambientalmente propício à atuação conjunta, associada e cooperada. Nesse contexto, os arranjos produtivos locais (APLs) se constituem como um fenômeno recente e de consideráveis proporções no cenário econômico e social do País.

A atuação conjunta e concentrada de empresas, cooperando entre si, é capaz de promover vantagens competitivas que, se atuando isoladamente, uma empresa não conseguiria. Nesse mesmo sentido, Crocco e Galinari (2002), Lastres e Cassiolato (2003) afirmam que a participação de empresas em APLs, caracterizados por vínculos entre os atores em um mesmo ambiente, tem ajudado as empresas, principalmente as PMEs, a superarem as barreiras ao seu crescimento, por meio da cooperação, aumentando, assim, suas capacidades

competitivas. Estes ambientes (de APLs) são socialmente importantes, pois, além de ajudarem as PMEs integrantes a superarem as barreiras de crescimento e de sustentabilidade, possibilitam inovação, desenvolvimento local e competição em mercados cada vez mais distantes.

No desenvolvimento de APL, um dos aspectos críticos em sua promoção e consolidação é a relação de confiança entre os agentes locais (HOFFMANN; GREGOLIN; FARIA, 2006), que influenciam diretamente no processo de socialização de informações necessárias ao processo de IC, o qual auxiliará nas decisões organizacionais. Dessa forma, é importante, se não necessário, entender os componentes do macro e do microambiente em que as organizações encontram maior ou menor dificuldade de compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.

Essa análise tornará possível levantar as necessidades de adequação e as possibilidades de construção de modelos alternativos para a eventual construção de uma inteligência coletiva para as organizações integrantes de uma rede organizacional nos moldes dos APLs.

Diante dessas considerações, foi realizada uma pesquisa científica em um APL mineiro, atendendo ao projeto de pesquisa “Inteligência competitiva e cooperação entre arranjos produtivos locais de Minas Gerais”, financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). A pesquisa também integra o projeto de estratégia do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia.

A pesquisa será desenvolvida na cidade de Uberlândia, que tem como destaque as indústrias de construção civil, de produtos alimentícios, de bebidas e álcool etílico, têxtil, do vestuário e artefatos de tecidos, metalúrgica, de papel e papelão, editorial e gráfica e a moveleira (RODRIGUES *et al.*, 2011).

A cidade de Uberlândia se situa no interior do Estado de Minas Gerais, integrando a região do Triângulo Mineiro, com uma área aproximada de 4.115,20 km², e uma população de estimada de 604.013 habitantes de acordo com o censo 2010 (IBGE, 2013).

Segundo Rodrigues *et al.* (2011), o APL Moveleiro, objeto desta pesquisa, pertence à indústria da madeira e do mobiliário, classificada como setor industrial. Devido a sua adaptação à economia de mercado e participação no desenvolvimento econômico, social e político, bem como na melhoria da qualidade de vida das pessoas, este setor se destaca em várias regiões brasileiras (D'AMBROS; GONÇALEZ; ANGELO, 2012), reforçando a importância da escolha do mesmo para o desenvolvimento da pesquisa.

De acordo com Cardoso Júnior (2005, grifo nosso), como a IC é uma área ainda emergente dentro dos ambientes empresariais, principalmente dos coletivos (como por

exemplo, nos APLs), sua implementação nas organizações de diversos setores da economia precisa ser melhor investigada e definida. O autor aponta as áreas em que, atualmente, existe grande demanda de estudos, dentre as quais se destacam os **novos métodos de aplicação da IC, principalmente os que se aplicam às PME**.

Desse modo, torna-se crucial compreender as possíveis alternativas de aplicação de IC nesses ambientes organizacionais coletivos compostos, principalmente, por PMEs.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico se divide em cinco seções. A primeira trata dos componentes do macro e microambiente organizacional. Na segunda seção são destacadas as características do processo decisório. Já a terceira seção é composta pela estratégia competitiva nas organizações. Os pontos principais desta pesquisa são discutidos na quarta e quinta seções, em que são apresentados, primeiramente, a informação e seu papel no processo de inteligência competitiva e, por último, os conceitos e características de um arranjo produtivo local.

2.1 Macro e microambiente organizacional

Com o advento da globalização, que diminuiu (senão eliminou) as barreiras geográficas, houve um aumento tanto da competitividade quanto do volume de informações a serem monitoradas dificultando, assim, a sobrevivência das empresas (MARCIAL; COSTA, 2001).

O ambiente em que elas (as empresas) estão inseridas é crescente, competitivo e turbulento, provocando um clima de incertezas e ameaças quanto a sua própria existência. A maneira que as empresas podem adotar para se prevenirem e avistarem novas oportunidades de mercado é desenvolverem um completo conhecimento de seu ambiente externo (BALESTRIN, 2001). Nesse sentido, Porter (2004, p. 3) afirma que “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) classificam o ambiente externo das empresas como desafiador e complexo, e, devido ao seu impacto no desempenho, uma organização precisa desenvolver as habilidades necessárias para identificar as oportunidades e ameaças existentes nesse ambiente.

Segundo Moresi (2001a), devido à sua amplitude e complexidade, o ambiente externo pode ser analisado a partir de dois segmentos: o ambiente geral (macroambiente) e o ambiente-tarefa (microambiente). Desta feita, para efeitos desse estudo, a base da definição do macro e do microambiente organizacional está fortemente relacionada à caracterização dessas dimensões, realizada por Porter (2004).

Esse autor define a dimensão constituída pelos diversos componentes externos às organizações e internos ao ambiente da indústria¹ como microambiente (ou ambiente da indústria), sendo que estes componentes compõem o ambiente da indústria ou das indústrias em que elas competem. Tais componentes, por estarem mais próximos, afetam diretamente as empresas de determinado segmento ou setor econômico, determinando, nesse caso, o nível de competitividade imediato (curto e médio prazo) entre as organizações. Por outro lado, esse mesmo autor esclarece que a dimensão externa, tanto às organizações quanto ao ambiente da indústria, compreende o macroambiente, sendo “[...] significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas” (PORTER, 2004, p. 3).

Moresi (2001) caracteriza o macroambiente (ou ambiente geral) como genérico, formando um campo dinâmico e interativo de forças que apresenta um efeito sistêmico. Essa dimensão afeta transversalmente a indústria, pois é constituída de condições semelhantes a todas as organizações, e está relacionada a uma visão mais estratégica, de longo prazo, determinando, por exemplo, as possibilidades de competitividade futura das organizações. Para o autor, são componentes integrantes do macroambiente: **tecnológica, legal, política, econômica, demográfica, ecológica, social e cultural.** (MORESI, 2001)

O microambiente (ou ambiente-tarefa), na visão de Moresi (2001a), é mais próximo e imediato de cada organização, sendo constituído pelos **fornecedores, clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras (órgãos governamentais, sindicatos e associações de classe).**

Certo e Peter (2010, grifos nossos) trabalham com conceitos semelhantes, nominando os ambientes aqui denominados macro e micro de “ambiente geral” e “ambiente operacional”, respectivamente. Nesse sentido, o ambiente geral é formado por componentes de amplo escopo e sem nenhum controle por parte da organização (CERTO; PETER, 2010). Quanto ao

¹ “[...] grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem diretamente entre si [...]” (PORTER, 1989b, p. 43).

ambiente operacional, Certo e Peter (2010) o veem como composto de setores com implicações, normalmente específicas e relativamente mais imediatas na organização.

O microambiente é caracterizado como sendo a dimensão com a qual as organizações de determinada indústria estão diariamente em contato. Por sua vez, o macroambiente, por ser mais amplo, possibilita a identificação de mudanças e tendências para as quais as organizações de determinada indústria precisam adaptar suas estratégias. Portanto, enquanto o macroambiente é genérico e comum, afetando de forma igual a todas as organizações, o microambiente é mais singular, próximo e imediato a cada organização (BALESTRIN, 2001).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) também diferenciam o ambiente em que as empresas estão inseridas como macro e microambiente organizacional. No entanto, eles entendem que o ambiente externo de uma empresa se divide em três áreas principais: o ambiente geral, da indústria (setor) e dos concorrentes. Para os autores, o ambiente geral (macroambiente) constitui-se pelos elementos da sociedade mais ampla que afetam as indústrias e suas empresas. Já o microambiente é dividido em ambiente da indústria (setor) e ambiente do concorrente. O primeiro contempla os fatores que influenciam diretamente uma empresa, suas ações e reações competitivas e o potencial de lucro, enquanto o segundo engloba a análise dos objetivos, estratégias, premissas e capacidades atuais de cada concorrente importante (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Face à apresentação dos conceitos e diferenciação dos elementos do macro e microambientes, além da compreensão sobre a importância da simplificação e unificação do entendimento de tais elementos, apresenta-se, na Figura 1, um modelo esquemático simplificado com uma visão geral do macro e do microambiente.

Figura 1 - O macro e o microambiente e seus componentes



Fonte: Lopes, De Muýlder e Judice (2011, p. 218), adaptado de Moresi (2001a, p. 68).

É possível verificar, nesse modelo esquemático simplificado, todos os elementos componentes do macro e do microambiente utilizados como norteadores da construção do escopo desta pesquisa.

Marcial e Costa (2001) afirmam que a empresa sofre influência tanto do seu ambiente negocial (microambiente) como do macroambiente. Embora o estudo desses autores aborde esses dois ambientes, seu foco de atenção é o macroambiente que, de acordo com os mesmos, está em rápida e constante mutação. Dessa forma, segundo os autores, as empresas têm sido mais afetadas por ele do que pelo ambiente de sua própria indústria.

Já Freitas e Janissek-Muniz (2006) destacam a elevada complexidade do ambiente em que se inserem as organizações, voltando sua atenção ao ambiente da indústria (microambiente). Eles afirmam que os principais componentes ambientais a serem considerados são: clientes, produtos substitutos, concorrentes e fornecedores.

Em uma reflexão sobre as duas principais vertentes da IC, Balestrin (2001) explica de maneira sintética a diferença entre essas abordagens. Segundo o autor, enquanto a visão norteadora da vertente americana está mais vinculada às questões de análise da concorrência e, portanto, mais preocupada com o microambiente, a vertente francesa se detém, de forma mais contundente, na abordagem do ambiente geral das organizações, mais vinculada, assim, ao macroambiente.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), por sua vez, não atribuem maior ou menor importância ao macro ou ao microambiente organizacional. Pelo contrário, defendem a combinação das análises desses ambientes que, na visão deles, pode melhorar o desempenho da empresa que integra os *insights* fornecidos por essas análises.

Entretanto, para que possa melhorar e/ou manter o desempenho da empresa, o monitoramento ambiental deve ser contínuo. O estudo de Castro e Abreu (2006), realizado com profissionais de IC associados à *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), analisou a contribuição da IC para manutenção da qualidade do processo decisório da organização, ao longo de seu desenvolvimento, reduzindo os pontos cegos em relação ao ambiente. De acordo com os autores, os pontos cegos ocorrem quando há um deslocamento entre a percepção que se tem sobre o ambiente competitivo e o que está realmente acontecendo e possuem duas fases que são cruciais para a sua ocorrência: a primeira acontece durante os anos iniciais da organização, em que há grande nível de incerteza em relação ao ambiente externo; a segunda, durante a maturidade, devido à elevada convicção a respeito do ambiente (CASTRO; ABREU, 2006).

Para os autores, em ambos os casos, a IC pode minimizar os problemas específicos de cada momento. No primeiro, por meio do auxílio na estruturação das atividades de monitoramento da organização, é possível reduzir os principais pontos de incerteza e, com isso, qualificar mais o processo decisório; o segundo pode contribuir para o constante questionamento das convicções da organização, bem como para a melhoria dos processos utilizados para a percepção e avaliação do ambiente externo.

Nesse contexto, a empresa não é mais vista isoladamente, ao contrário, ela deixa de ser espectadora desses ambientes e passa a interagir, constantemente, com eles (MARCIAL; COSTA, 2001).

Portanto, a análise ambiental é o processo de monitoramento do ambiente organizacional que permite identificar os riscos atuais e futuros que possam influenciar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos. É importante ressaltar que não existe uma forma ideal de se realizar uma análise ambiental. Entretanto, determinar a relevância dos diversos níveis ambientais, bem como das diversas questões estratégicas, pode ajudar a melhorar a análise ambiental. Mesmo depois de implementado o processo de análise ambiental, é preciso avaliá-lo continuamente e se empenhar sempre para melhorá-lo (CERTO; PETER, 2010).

2.2 As características do processo decisório

Embora muitas vezes descrita sob uma visão excessivamente simplista, a tomada de decisão é um processo criterioso e não um simples ato de escolher entre alternativas (ROBBINS; DECENZO, 2004). Nesse sentido, Moresi (2001c, p. 116) afirma que “A tomada de decisão é muito mais do que o momento final da escolha e é um processo complexo de reflexão, investigação e análise”.

Para Castro e Abreu (2006), um dos momentos mais importantes do processo decisório se refere à redução da incerteza a ele relacionada, o que, por sua vez, só é alcançado por meio de um esforço deliberado no sentido de se ampliar a compreensão acerca da principal fonte de incerteza: o ambiente competitivo.

Nesse mesmo sentido, Choo (2006) afirma que para se tomar decisões é preciso possuir informações que sejam capazes de reduzir a incerteza desse processo de, no mínimo, três maneiras. Portanto, segundo o autor essas informações são necessárias, primeiro, para estruturar uma situação de escolha, segundo, para definir preferências e selecionar regras e,

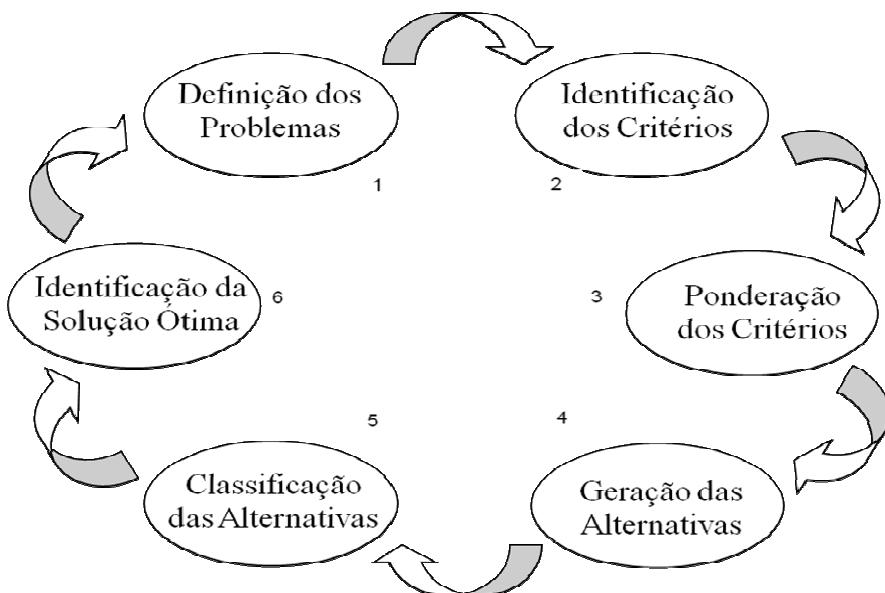
por último, para munir o tomador de decisões sobre as alternativas viáveis e suas possíveis consequências.

Dessa forma, torna-se um desafio para as organizações estabelecerem um processo de tomada de decisões mais racional e efetivo - com alternativas decisórias mais adequadas e em tempo hábil – que dê aos decisores condições de identificarem as oportunidades presentes em seu ambiente de negócios, de modo a tirar delas o melhor proveito (LOPES; DE MUÝLDER; JUDICE, 2011).

De acordo com Bazerman (2004, p. 6), a racionalidade “[...] refere-se ao processo de tomada de decisão que esperamos que leve ao resultado ótimo, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões”. Para ele, o modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determina como uma decisão deve ser tomada em vez de descrever como uma decisão é tomada.

O autor apresenta seis etapas que devem ser seguidas, implícita ou explicitamente, ao se aplicar um processo racional de tomada de decisão a cada situação. Essas etapas são apresentadas na Figura 2:

Figura 2 - As etapas do processo racional de tomada de decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Baserman (2004, p. 4-5).

O modelo de tomada de decisões racional, definido por Bazerman (2004), subentende que os tomadores de decisões (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam

as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido. Esse ciclo é contínuo, pois a cada situação que gere uma decisão todas as etapas do processo devem ser seguidas novamente (BAZERMAN, 2004).

No entanto, March e Simon (1981) advertem que esse modelo (da racionalidade) impõe ao processo de escolha três condições indispensáveis que pressupõem que: a) todas as alternativas de escolha sejam dadas; b) todas as consequências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas; e c) o tomador de decisão possua uma completa classificação de todos os possíveis conjuntos de consequências.

Na visão de Motta e Vasconcellos (2010) apesar de todo embasamento racional, com informações relevantes disponíveis, para a tomada de decisão sempre haverá um viés não racional oriundo da percepção do decisor, formado pela intuição. Com esse entendimento, os autores afirmam que “As reflexões empíricas sobre os mecanismos cognitivos e sociais da tomada de decisão permitiram o desenvolvimento de um novo modelo de racionalidade: o modelo da racionalidade limitada ou modelo *Carnegie*”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p. 95) Criticando a racionalidade absoluta subjacente ao modelo econômico clássico (que a partir do conhecimento de todas as opções disponíveis confere aos decisores a possibilidade de otimizar suas decisões), Herbert Simon e o grupo coordenado por ele nas décadas de 1940 e 1950, no *Carnegie Institute of Technology*, propuseram o conceito de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior (MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Nesse sentido, March e Simon (1981) fazem a distinção entre a alternativa ideal ou ótima e a alternativa satisfatória. Essa distinção é apresentada no Quadro 1, que contém as situações em que ocorrerá uma ou outra alternativa.

Quadro 1 - Padrões satisfatórios *versus* ótimos

Alternativa Ótima	quando houver padrões que permitam a comparação de todas as alternativas; e
	quando a alternativa em causa for preferível, de acordo com esses padrões, a todas as demais.
Alternativa Satisfatória	quando houver padrões que estabeleçam os requisitos mínimos de uma alternativa satisfatória; e
	quando a alternativa em causa preencher ou exceder todos esses requisitos mínimos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em March e Simon (1981, p. 197-198)

Para March e Simon (1981), todas as decisões tomadas, no íntimo do indivíduo ou na organização, são baseadas em alternativas satisfatórias, excepcionalmente, fundamentando-se em alternativas ótimas.

Se, de um lado, num mundo ideal, a escolha racional depende da análise de todas as alternativas disponíveis, informações confiáveis sobre consequências e preferências consistentes, de outro, no mundo real, esses requisitos de coleta e processamento de informações não são possíveis (CHOO, 2006).

Bazerman (2004) reconhece a falta de informações importantes na resolução de problemas, limitando, assim, a quantidade e a qualidade das informações disponíveis aos decisores. Ainda segundo o autor, “[...] limitações de inteligência e de percepções restringem a capacidade de os tomadores de decisões “identificarem” a solução ótima a partir das informações que estão disponíveis” (BAZERMAN, 2004, p. 6. Grifo do autor).

No cenário atual em que a competição, as inovações tecnológicas e a redução das distâncias tornaram a qualidade e a disponibilidade de tempo, ambas envolvidas no processo decisório, importantes diferenciais competitivos, a informação passou a ser um dos principais ativos para as organizações (LOPES; DE MUÝLDER; JUDICE, 2011). Portanto, a informação destinada à tomada de decisão, sendo um dos componentes do processo de aquisição do conhecimento, agregando um processo de gestão do conhecimento ao processo de IC, é significativa e pode representar um elemento-chave no processo de aumento da competitividade. Uma das facetas da IC consiste, assim, em criar conhecimento a partir do reagrupamento de informações, possibilitando à empresa ou à organização tomar decisões adequadas a seus ambientes e necessidades (QUEYRAS; QUONIAM, 2006).

2.3 Estratégia competitiva nas organizações

O aumento da competitividade entre as indústrias é destaque no cenário atual. As empresas têm percebido indistintamente um ambiente de competição cada vez mais denso, marcado pelo surgimento constante de novos produtos e tecnologias. Este ambiente passou a exigir um correto posicionamento estratégico das empresas para que elas possam se sustentar e/ou crescer no mercado (PADILHA; GALLON; MATTOS, 2012). Isso mostra que a escolha da estratégia é extremamente importante para a empresa, tanto que, nos últimos anos, a busca pelo alcance e/ou manutenção de vantagem competitiva tem sido o foco dos estudos na área de estratégia (NECKEL; HOFFMANN; SCHOREDER, 2010).

Varadarajan e Jayachandran (1999) afirmam que as empresas iniciam ações estratégicas visando alcançarem vantagem competitiva. Esta, por sua vez, surge da alavancagem das habilidades e recursos únicos de uma empresa em adotar uma estratégia de criação de valor que outros concorrentes são incapazes de implementar ou não podem implementar tão efetivamente (BARNEY, 1991).

Com esse mesmo entendimento, McGee e Prusak (1994) e Kaniovski e Peneder (2001) vinculam o sucesso de uma empresa, em um mercado específico, à sua capacidade de diferenciar-se das demais. Se não conseguir se diferenciar claramente de seus concorrentes, uma empresa não poderá alcançar vantagem competitiva (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Na visão de McGee e Prusak (1994), uma estratégia efetiva precisa definir como os produtos e serviços de determinada empresa serão superiores aos dos concorrentes. Os autores esclarecem que as atividades comerciais, o modo como opera essas atividades e a maneira de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes são definidas por uma empresa ao formular sua estratégia competitiva.

Segundo Porter (1989a, p. 1), “A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. Para o autor, o foco está em estabelecer uma posição lucrativa e sustentável dentro da indústria.

A base para formular uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, em que o aspecto principal é a indústria ou as indústrias com quem ela compete (PORTER, 2004).

Conforme Porter (1989a; 2004), a estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. Assim, para enfrentar as cinco forças competitivas (PORTER, 2004, p. 5) – “[...] entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes [...]” –, o autor elencou três estratégias genéricas que podem ser usadas, combinadas ou isoladas, para proporcionarem vantagem sobre outras empresas em uma indústria, quais sejam: liderança no custo total (custo baixo em relação aos concorrentes, por meio da eficiência, experiência e controle rígido das despesas), diferenciação (criação de algo que seja considerado único no âmbito da indústria) e enfoque (satisfação de necessidades de um alvo particular – grupo comprador, segmento de produto ou mercado geográfico – seja pela diferenciação ou por custos mais baixos) (PORTER, 1989a; 2004).

No entanto, McGee e Prusak (1994, p. 26) informam que “A estratégia competitiva representa ao mesmo tempo um problema de definição e execução”, e que a definição de uma estratégia inteligente e competitiva representa apenas um exercício teórico até ser convertido em atividades no mercado. Os autores relatam que, atualmente, a ênfase do planejamento estratégico está nos desafios da execução da estratégia, diferentemente da ênfase anterior, que era na sua definição.

Em seu trabalho, Kaniovski e Peneder (2001) buscaram descobrir se uma dimensão estrutural pronunciada da estratégia corporativa pode ser identificada. Os resultados empíricos da pesquisa apontaram para a existência de diferenças sistemáticas entre as indústrias que moldam e limitam o conjunto de escolhas estratégicas, sendo possível concluir que a dimensão estrutural da estratégia corporativa é um complemento indispensável na escolha individual que seja apropriada à empresa.

No cenário industrial, caracterizado por incertezas sobre o futuro, a mudança estrutural quase sempre exige ajustes na estratégia para criar e sustentar a vantagem competitiva (PORTER, 1989a). Neste contexto (de um futuro incerto), Hamel e Prahalad (1995) apontam a competição pelo futuro como sendo o domínio de oportunidades emergentes e/ou domínio de novos espaços competitivos.

De acordo com Kaniovski e Peneder (2001), o desempenho competitivo de uma empresa depende da capacidade desta em associar sua estratégia às restrições tecnológicas, sociais e econômicas impostas pelo meio ambiente externo. Dessa forma, a comparação dos pontos fortes e fracos de uma empresa, particularmente sua competência distintiva, com as oportunidades e riscos em seu meio ambiente é que define a orientação geral para a formulação da estratégia (PORTER, 2004).

Portanto, um fator que pode determinar a conquista e sustentação de vantagens competitivas é conhecer o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, principalmente se forem utilizados de maneira eficaz, nos processos decisórios, os produtos de inteligência. O que se espera é que, independente do contexto competitivo, os estrategistas possam fazer escolhas que proporcionem vantagens competitivas. Para isso, a IC tem se configurado como uma importante ferramenta estratégica para enfrentar ambientes de intensa competição (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011).

Dessa forma, entende-se que a estratégia revela onde a empresa deseja chegar e as ações que irá desenvolver para alcançar seus objetivos (PADILHA; GALLON; MATTOS, 2012).

2.4 Informação e seu Papel no Processo de Inteligência Competitiva

O ambiente competitivo, caracterizado por constantes mudanças, está cada vez mais encurtando os espaços de tempo em que as decisões são tomadas. Diante disso, é preciso dispor de um sistema capaz de fornecer informações previamente analisadas, como um diferencial, para assegurar a tomada de decisão na hora certa. Nesse contexto, mais do que possuir habilidade em recuperar a informação, um analista inteligente deve organizar dados e fatos advindos de muitas fontes, ver tendências, anomalias e descobrir relações significativas para chegar a descobertas e conclusões que agreguem valor à organização (MENEZES, 2005).

Atualmente, empresas dos mais variados setores da economia mundial investem sistematicamente em processos e sistemas de IC com o objetivo de evitarem surpresas competitivas desagradáveis que coloquem em risco sua sobrevivência e seu crescimento nos mercados em que operam. Há, portanto, uma crescente necessidade dos estrategistas de informações relevantes, precisas, oportunas e confiáveis sobre fatos, tendências e relacionamentos que estão acontecendo no ambiente competitivo em que suas empresas estão instaladas (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011).

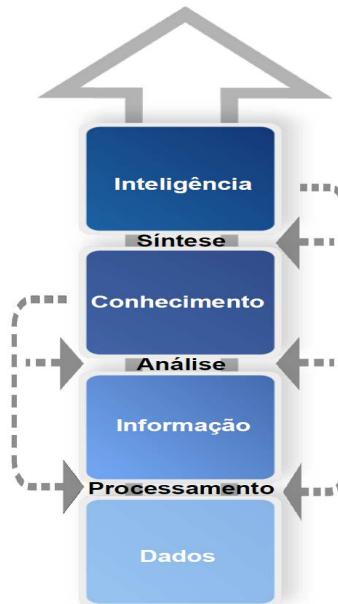
Em sua obra, McGee e Prusak (1994) apontaram a transição de uma economia industrial para uma economia de informação, constatando a importância da informação dentro do ambiente organizacional. Segundo esses autores, “Nesse tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 3), ou seja, enquanto na sociedade industrial o poder estava subordinado à propriedade dos meios de produção, na sociedade da informação (ou sociedade pós-industrial) ele depende da propriedade dos meios de concepção e informação (TARAPANOFF, 2001).

Para Moresi (2000, p. 14), “A importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado”. Portanto, para gerir efetivamente uma organização é preciso compreender, de maneira objetiva e precisa, os valores da informação (MORESI, 2000).

O termo informação é usado, genericamente, para representar todos os sinais ou dados, no entanto, é importante reconhecer que existem quatro classes diferentes de informação, previstas por Moresi (2000). O autor chama a atenção para a necessidade de entender as diferenças entre estas classes haja vista as mesmas possuírem valores distintos no contexto do processo decisório.

Para melhor entendimento, a Figura 3 apresenta um diagrama de hierarquia das classes de informação até chegar ao nível de inteligência (MORESI, 2000), sendo possível perceber também o processo de agregação de valor (LANA, 2011).

Figura 3 - Os níveis hierárquicos da informação.



Fonte: Adaptado de Moresi (2000, p. 18)

Na hierarquia das classes de informação os dados compreendem a classe mais baixa, ou seja, a matéria prima a ser utilizada para produzir informações, e são coletados nos ambientes organizacionais. A informação propriamente dita compõe a classe seguinte. Nela os dados são processados para se tornarem inteligíveis às pessoas que os utilizarão. No próximo nível (do Conhecimento) são analisadas e avaliadas a confiabilidade, a relevância e a importância das informações para uma compreensão efetiva da situação problema. O nível mais alto dessa hierarquia é o da inteligência, em que a informação é tida como oportunidade, ou seja, o conhecimento relevante que proporciona vantagem no ambiente considerado (MORESI, 2000).

Até recentemente bastava à empresa apenas a detenção de informações para estabelecer a diferença em relação a seus concorrentes. Entretanto, ante aos desafios do século XXI, para que a empresa seja competitiva, a informação deverá ser utilizada com rapidez e segurança, proporcionando, dessa forma, a obtenção de valor estratégico ao nível de mercado (QUEYRAS; QUONIAM, 2006).

Com esse mesmo entendimento, Carvalho (2012) afirma que o acesso a informações relevantes, em tempo hábil e a um custo compatível com o processo de tomada de decisão ou melhoria de produtos e serviços, minimiza os riscos e reduz incertezas. Nesse sentido, “Gerenciar essas informações de maneira inteligente, pressupõe o desafio às empresas e funcionários de adquirirem competências necessárias para transformar informação em recurso econômico estratégico” (CARVALHO, 2012, p. 58).

Portanto, a produção de informação parte da necessidade de adquirir, atualizar ou aprofundar conhecimentos considerados vitais para a empresa, estando, dessa forma, atrelados ao planejamento e à tomada de decisão (VAITSMAN, 2001). No entanto, de acordo com Moresi (2000), a quantidade de informações e de dados colocados à disposição do tomador de decisão deve ser na medida certa. Caso o volume seja excessivo, os dados e as informações pertinentes à solução de um problema poderão ser mascarados por aqueles não legítimos. Uma forma de evitar esse problema pode ser a própria hierarquização da informação (Figura 3) pelo fato de ser capaz de diferenciar as necessidades nas diversas situações (MORESI, 2000).

Nesse contexto, Queyras e Quoniam (2006) apontam a informação como a chave do desenvolvimento da IC porque permite, por meio de sua estruturação e análise, a criação de conhecimento para os usuários. Com isso, os autores evidenciam uma conexão natural existente entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, que parece ainda pouco desenvolvida na ciência da informação, embora se perceba a tendência de integração desses conceitos em outras áreas de pesquisas, como na administração.

É importante ressaltar que IC é um tema em expansão na literatura da estratégia, especialmente pela importância da mesma como uma atividade de suporte ao processo de tomada de decisão estratégica, o qual tem passado por desafios crescentes desde o início do século XXI, decorrentes do crescimento e da modernização da competição e percebidos em praticamente todos os setores econômicos mundiais (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011). Nesse sentido, a IC tem despertado, atualmente, o interesse de muitos pesquisadores do campo da estratégia, porém, embora seja integrada à cultura organizacional de muitas empresas líderes de hoje, suas práticas não são novas (ROUACH; SANTI, 2001).

Segundo Cardoso Júnior (2005), a IC não surgiu recentemente a partir de estudos de administradores, economistas e cientistas da informação, sua origem está relacionada à essência da atividade de inteligência militar caracterizada pelo tratamento de informações no campo de batalhas como instrumento de assessoramento às estratégias de combate. Oliveira,

Gonçalves e Paula (2013) reforçam a gênese do processo de IC apontando a obra “A Arte da Guerra”, do filósofo chinês Sun Tzu, como uma das principais fontes de ensinamentos transpostos para o ambiente organizacional. Moresi (2001d) afirma que essa obra de Tzu, escrita há aproximadamente 2500 anos, tornou-se um clássico sobre estratégias e táticas militares e seus conceitos básicos ainda se contextualizam atualmente.

Portanto, conforme nos ensina Oliveira, Gonçalves e Paula (2013), a IC nas empresas, assim como a maioria das técnicas e metodologias empregadas no campo da estratégia, tem sua raiz histórica no ambiente militar, de maneira especial, nos ensinamentos abstraídos das guerras.

Moresi (2001d, p. 43) destaca um trecho da obra de Sun Tzu que representa bem a importância da IC como vantagem competitiva: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”

Esse trecho conduz à reflexão sobre a necessidade de se desenvolver uma maneira de conhecer os ambientes organizacionais (interno e externo). Diante disso, a solução vislumbrada por Moresi (2001d) é implementar um sistema de inteligência organizacional que tenha capacidade para monitorar estes ambientes.

Vieira e Silva (2011) afirmam que, nesse contexto, em que a comunidade de negócios começa a desenvolver um conjunto de conceitos sobre inteligência e marcos de referência analíticos, é que é formada a *Society of Competitive Intelligence Professionals*, em 1986, nos Estados Unidos, sendo que o termo *Competitive Intelligence* em inglês foi cunhado por Leonard Fuld, em 1986, um dos fundadores da SCIP. Em português, a tradução adotada foi Inteligência Competitiva, e passou a ser utilizada já no início da década de 1990 no Brasil (VIEIRA; SILVA, 2011).

O vocábulo inteligência, oriundo do latim *inter* (entre) e *legere* (escolha), significa a atividade mental de buscar a compreensão das coisas com base em uma seleção, a qual resulta da capacidade humana de fazer inferências, comparar e montar argumentos para sustentar logicamente as conclusões (OLIVEIRA, 2007).

Em seu estudo, Menezes (2005) observou que IC é um tema que vem sendo tratado sob diferentes abordagens como: o uso da Internet, excesso de informações, processo de coleta da informação formal, informal, automatizada, personalizada, métodos, técnicas e ferramentas para análise e monitoramento da informação, e, principalmente, exigência da intervenção humana no tratamento da informação.

Devido a essa abrangência com que o tema IC vem sendo tratado (MENEZES, 2005), optou-se nesse estudo por apresentar seus principais conceitos e características, que podem ser observados no Quadro 2.

Quadro 2 - Conceitos e características da IC.

Informação como oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado.	Moresi (2000)
Constitui processo sistemático que visa descobrir forças que regem negócios, reduzir risco e auxiliar na tomada de decisão, além de proteger o conhecimento gerado.	Marcial e Costa (2001)
Processo de coleta, processamento e armazenamento de informações a serem disponibilizadas para a empresa como suporte para moldar o seu futuro e protegê-la contra a corrente ameaça competitiva.	Rouach e Santi (2001)
Método sistemático de busca, coleta e análise de informações públicas sobre os concorrentes e o ambiente competitivo geral, obtidas por meios éticos, para subsidiarem o processo decisório.	Vaitsman (2001)
Processo que investiga o ambiente organizacional com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, a fim de estabelecer estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.	Valentim <i>et al.</i> (2003)
Processo de aprendizado motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo a esta última a otimização da estratégia organizacional em curto e em longo prazo.	Tarapanoff (2006)
Processo sistemático de agregação de valor, que converte dados em informação e informação em conhecimento estratégico, necessário à tomada de decisão empresarial.	Lana (2011)
Processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. (...) Visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.	ABRAIC (2013)

Fonte: Compilado pelo autor.

É possível observar, a partir dos conceitos e características apresentados no Quadro 2, a coesão no conceito de IC, havendo semelhanças entre a maior parte das definições. Esse também é o entendimento de Lopes, De Muÿlder e Judice (2011, p. 216), segundo o qual, dois aspectos importantes despertam a atenção, quais sejam: “[...] a coleta e tratamento de informações ambientais e sua utilização no processo decisório [...]”.

Dessa forma, para esse estudo, entende-se que a IC constitui um processo sistemático de levantamento, processamento, análise e disseminação de informações sobre o ambiente organizacional, obtidas por meios éticos, para subsidiar a tomada de decisão.

De uma maneira mais sintética, pode-se afirmar que o objetivo principal do processo de IC é disponibilizar inteligência ao tomador de decisão para assessorar o processo decisório (OLIVEIRA, 2007), gerando recomendações com base em eventos futuros, e não somente mediante a compilação de informações que retratem uma situação do passado.

Na visão de Fuld (2007), IC é a habilidade de ver além ou permanecer à frente de seus concorrentes, ou seja, a não mencionada, escondida, chave do sucesso. É, portanto, o recurso utilizado para conhecer o pensamento do cliente, a estrutura de custos e/ou os planos de um novo produto do concorrente. Ainda, segundo o autor, a vantagem competitiva proporcionada aos tomadores de decisão, pela utilização da IC, pode ser comparada a um jogo de xadrez ao colocar à empresa muitos movimentos à frente de seus adversários (concorrentes).

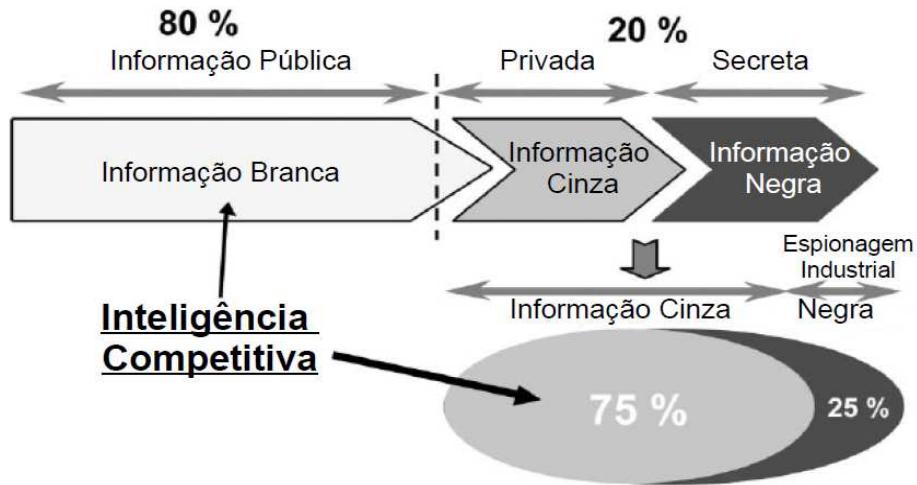
No entanto, segundo Marcial e Costa (2001) há muita desinformação sobre os instrumentos de IC, pois muitas vezes esta é confundida com espionagem. Os autores as diferenciam afirmando que, enquanto a espionagem é a busca ou acesso não autorizado a dados, informações e outros conhecimentos sensíveis, ou seja, é o uso de práticas ilegais, toda a informação necessária a um profissional de IC pode ser coletada por meio do exame de informações públicas, por entrevistas e usando métodos éticos e legais. A introdução de sistemas de IC nas empresas mostra que muitas dessas informações já se encontram na própria empresa, faltando apenas a montagem de sistema capaz de captá-las e gerenciá-las (MARCIAL; COSTA, 2001).

Rouach e Santi (2001) coadunam com essa afirmação e distinguem três tipos de informações, quais sejam:

1. Informação branca (informação *open-source*) - pode ser encontrada publicamente em bancos de dados, notícias, etc, e, mais recentemente, em bases de dados eletrônicas e na internet;
2. Informação cinza - abrange informações de domínio privado, tais como *shows* ou publicações comerciais que são ignorados pelos concorrentes.
3. Informação negra - inclui dados obtidos ilegalmente, por exemplo, através de computadores piratas ou escutas telefônicas.

Segundo esses autores, grande parte das informações coletadas (80%) é pública, portanto, podem ser encontradas facilmente. Apenas uma pequena parcela dessas informações é oriunda da espionagem industrial, conforme observado na Figura 4.

Figura 4 – Classificação de acordo com o tipo de informação.



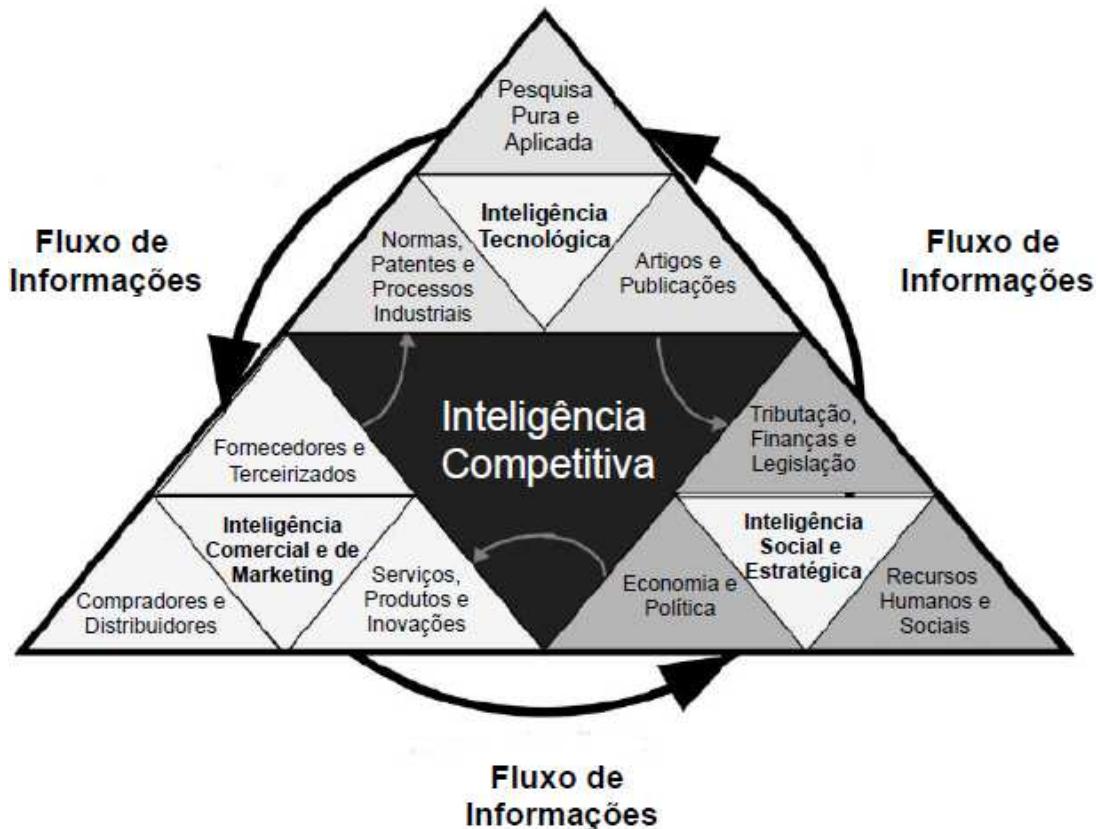
Fonte: Rouach e Santi (2001, p. 555, tradução nossa)

Nesse sentido, um estudo mais recente (QUEYRAS; QUONIAM, 2006) afirma que, na área da IC, 90% das informações necessárias para as organizações compreenderem os mercados, conhecerem seus concorrentes e tomarem decisões estratégicas já se encontram disponíveis ao acesso público, ou seja, são informações disponibilizadas livremente pelos mais diversos meios, tais como relatórios de pesquisa, notícias divulgadas nos meios de comunicação, fornecedores, clientes e relatórios das demonstrações contábeis e financeiras divulgados anualmente.

Com esse mesmo entendimento, Porter (2004) afirma que os dados de inteligência sobre os concorrentes se originam de diversas fontes, tais como relatórios publicados, pronunciamentos da administração de um concorrente para análise de mercado, imprensa especializada, força de vendas, fornecedores ou clientes de uma empresa que sejam comuns aos concorrentes, exame de produtos de um concorrente, estimativas pelo pessoal de engenharia da empresa, conhecimento recolhido de gerentes ou de outro tipo de pessoal que tenha saído de empregos do concorrente etc.

Portanto, ressalvadas as fontes éticas para a sua coleta, as informações sobre o ambiente organizacional, que são destinadas a subsidiarem o processo decisório, têm sido relacionadas com a IC (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997; ROUACH; SANTI 2001; CARDOSO JÚNIOR, 2005; CAPUANO *et al.*, 2009;) em um processo cíclico. De maneira resumida, a Figura 5 apresenta vários aspectos que compõem o conceito de IC, bem como os fluxos de informações para a sua formação.

Figura 5 – Aspectos da inteligência competitiva.



Fonte: Rouach e Santi (2001, p. 554, tradução nossa)

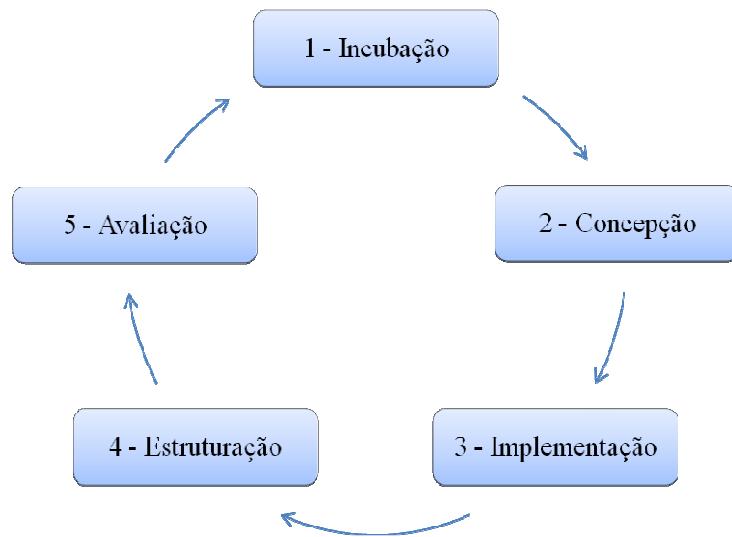
Ao observar a Figura 5 é possível perceber que nos aspectos que compõem o conceito de IC o fluxo de informações é multidirecional, interligando os elementos da inteligência tecnológica, da inteligência estratégica e social e da inteligência comercial e de marketing. Esse fluxo representa de maneira clara a complexidade do tratamento de informações necessárias à formação de IC.

Dessa forma, a integração de um módulo de IC - considerando a coleta, organização e difusão da informação externa - nos sistemas de informações para o apoio à decisão das empresas é evidenciada por Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), tendo como propósito maior propiciar um ambiente integrador das informações disponíveis e relevantes, procurando a identificação ou antecipação de problemas e oportunidades.

Rouach e Santi (2001) corroboram que a IC, além de ajudar a detectar oportunidades, contribui para evitar desastres. Ela permite que a empresa, observando o seu ambiente organizacional, monitore seu próprio desenvolvimento e, assim, proporcione aos tomadores de decisão a possibilidade de efetuarem as melhores escolhas. Todavia, para isso, é necessário desenvolver uma cultura de IC dentro da organização (ROUACH; SANTI, 2001).

Nesse sentido, Rouach e Santi (2001) desenvolveram um modelo de unidade de IC nas organizações, composto por cinco fases (Figura 6).

Figura 6 – Desenvolvimento de uma unidade de inteligência competitiva de sucesso



Fonte: Adaptado de Rouach e Santi (2001, p. 558, tradução nossa)

As etapas presentes no desenvolvimento de uma unidade de IC, descrito na Figura 6, devem ser entendidas da seguinte forma:

1. Incubação - visa avaliar a necessidade para definir uma estrutura de IC adequada por meio da análise da eficiência da empresa no tratamento de informações. Durante esta fase é necessário identificar as lacunas entre a percepção e a realidade, por parte da empresa, sobre o seu ambiente externo. Esta fase deve fornecer uma visão clara da atitude necessária e dos objetivos a serem seguidos ao longo do processo.
2. Concepção – esta fase lida com a definição dos componentes integrais do processo: fontes, usuários, estrutura, ferramentas, envolvimento dos gestores, investimento financeiro e prioridades. Deverá conduzir a metodologia e os meios de implementá-los.
3. Implementação – consiste no lançamento do processo, na especificação de tópicos principais a serem trabalhados e em iniciar a sensibilização. Trata-se do posicionamento da cultura de IC na empresa e deve levar em consideração as questões éticas e legais, garantindo, assim, a integridade das ações da empresa.

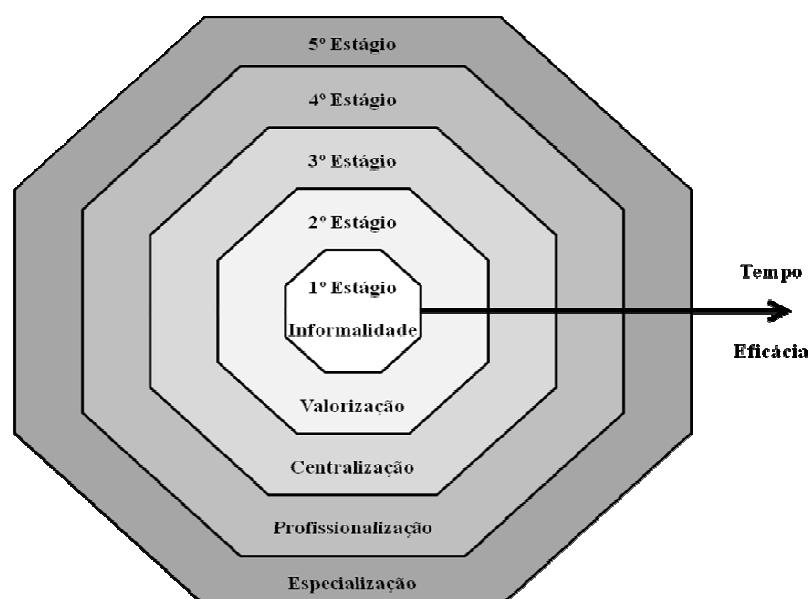
4. Estruturação – diz respeito, principalmente, ao recrutamento e seleção dos especialistas para o desenvolvimento e gestão da unidade. É importante considerar as contribuições internas e externas e as oportunidades de rede.

5. Avaliação – deve ser realizada uma avaliação profunda do sistema, enfatizando o nível de aceitação e participação das pessoas dentro da empresa. É necessário avaliar a eficiência das ferramentas (*software* e *hardware*) e da equipe, como subsídio para adaptar e melhorar a unidade. Dessa forma, inicia-se um novo ciclo orientado pelas necessidades expressas pela empresa e pelo seu meio ambiente externo.

Apoiada na utilização das tecnologias da informação, disponibilidade de recursos financeiros e mão de obra qualificada, a IC tem se desenvolvido de maneira rápida e eficaz no âmbito das grandes corporações. Todavia, no âmbito das organizações de menor porte, por serem muito dispendiosos, os processos de implantação de IC mais complexos se tornam economicamente inviáveis nas PMEs. Isso tem levado os pesquisadores a buscarem modelos alternativos, mais simples e de menor custo, porém, tão eficientes e eficazes para atender às demandas do mercado (CARDOSO JÚNIOR, 2005).

De acordo com Cardoso Júnior (2005), embora em expansão no mercado, existem empresas que não conhecem as possibilidades de IC, o que pode ocasionar sérios riscos de sobrevivência para as mesmas. O autor afirma ainda que, geralmente, a implantação de IC em uma organização ocorre por estágios, não sendo possível precisar a duração de cada um deles (Figura 7) devido às especificidades de cada empresa.

Figura 7 – Evolução do processo de implantação de IC nas organizações.



Fonte: Cardoso Júnior (2005, p. 83)

No primeiro estágio não existe processo explícito de Inteligência nas rotinas administrativas. Nessa fase, caracterizada pela informalidade no fluxo de informações, não há planejamento e nem foco definido. E, ainda, a percepção dos problemas é incompleta e as decisões são tomadas sem uma base de informações.

Embora seu fluxo ainda seja informal, no segundo estágio há um início de valorização da informação pelas organizações. Os executivos se atentam para o trabalho de coleta, mas o foco ainda continua indefinido e a tomada de decisão se baseia timidamente em informações limitadas.

O início da formalidade no fluxo de informações, com centralização da coleta, é característica do terceiro estágio, quando se passa a definir um foco. A utilização da informação dentro da organização é boa, embora o trabalho de análise ainda seja improvisado. O processo decisório começa a ser sustentado pelas informações oportunas, todavia, há a necessidade de uma profissionalização no tratamento de informações.

O quarto estágio se caracteriza pela profissionalização da Inteligência na organização, sendo marcado pela regularidade no fluxo de informações e pela definição clara do foco. Com a coleta interna descentralizada e a externa centralizada, além de uma análise profissional, o processo de tomada de decisão passa a ser totalmente sustentado por informações oportunas.

A especialização da Inteligência caracteriza o quinto e último estágio do processo de implantação de IC na organização. Neste, o fluxo de informações é diário, com sincronismo entre a coleta e a análise. Além disso, o processo decisório se apóia totalmente nas informações oportunas, amplas, profundas e precisas proporcionando a expansão segura da organização.

Uma visão sintética sobre a evolução dos estágios de implantação de IC nas organizações é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 - Síntese da evolução do processo de implantação de IC nas organizações

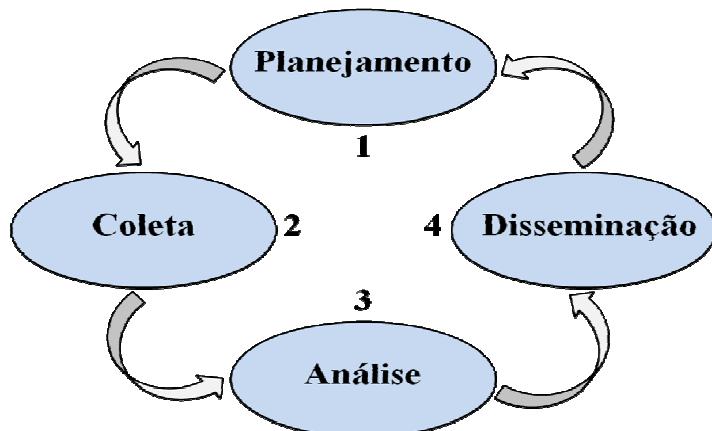
Estágios de implantação	Coleta	Análise	Fluxo interno	Percepção de Ameaças/ Oportunidades	Apoio a decisões	Ferramentas Tecnológicas
1º Estágio Informalidade	Informal	Não	Informal	Não	Não	Não
2º Estágio Valorização	Sim	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
3º Estágio Centralização	Sim	Sim	Formal	Sim	Informal	Informal
4º Estágio Profissionalização	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Sim
5º Estágio Especialização	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de Cardoso Júnior (2005, p. 85)

Com base na Figura 7 e no Quadro 3 é possível compreender que, ao avançar no tempo, o processo de implementação de IC em uma organização empresarial (etapas de evolução) se torna mais eficaz. À medida que esse processo evolui a percepção sobre a importância da coleta e da análise das informações aumenta e as empresas tendem a investir mais em IC, proporcionando, assim, um processo decisório sustentado por informações oportunas.

Resguardadas possíveis pequenas diferenças entre autores, o processo de IC é constituído por algumas etapas que o consolidam, sendo composto por quatro elementos básicos, apresentados na Figura 8.

Figura 8 – Ciclo da inteligência competitiva



Fonte: Adaptado de Oliveira, Gonçalves e Paula (2011, p. 265)

De acordo com a Figura 8, observa-se que o ciclo de IC – composto pelas etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações – é um processo em que informações de diversas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir. Essas etapas devem ser entendidas como:

1. Planejamento – primeiramente são definidas onde e de que maneira serão captadas e armazenadas as informações que servirão de matéria-prima para o processo de análise.
2. Coleta – nesta fase são levantadas e reunidas todas as informações necessárias para subsidiarem o processo de análise. Essa busca de informações se baseia na relevância e não na quantidade de informações.
3. Análise – esse é o momento em que as informações coletadas são tratadas, recuperadas e analisadas para a produção de IC açãoável, que será disponibilizada, posteriormente, aos tomadores de decisão.

4. Disseminação – na última etapa, o resultado do trabalho de inteligência é apresentado aos tomadores de decisão, para que possa dar suporte às suas escolhas que poderão ou não se basear na inteligência disponibilizada.

Com base no ciclo da IC, vê-se que o seu papel é subsidiar a tomada de decisão, o que pressupõe a implementação de uma ação com base na inteligência disponibilizada. Nesse contexto, toda a inteligência disponibilizada que não tiver como consequência uma decisão tomada e, por conseguinte, uma ação implementada, não poderá ser considerada inteligência e, sim, informação (FULD, 2007). Queyras e Quoniam (2006) coadunam com essa ideia e explicam que, na era da informação, o desafio não se resume à questão da armazenagem da informação, mas se estende ao fluxo de informações destinadas aos tomadores de decisão. Segundo os autores, para atender aos limitados clientes de um sistema de inteligência competitiva – os tomadores de decisão – a IC “[...] deve fornecer uma informação certa, no momento certo, de forma certa, a uma pessoa certa, para que tome a decisão acertada” (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p. 77).

Portanto, a IC representa uma **ferramenta estratégica** que possibilita aumentar a competitividade da organização “[...] identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 67, grifo nosso). Ela (a IC) se descontina, assim, como uma resposta ao desafio de tornar as empresas capazes de atuarem no mundo globalizado, além de proporcionar maior desenvolvimento econômico e social para a região em que as organizações estão inseridas (VALENTIM *et al.*, 2003).

2.5 Conceito e características de um arranjo produtivo local

A realidade mundial, caracterizada por indefinições e incertezas, leva a mudanças e transformações que atingem todas as organizações. Portanto, é preciso estar preparado para enfrentar os novos desafios e identificar as oportunidades emergentes de cada novo padrão socioeconômico e político difundido (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Nesse sentido, os autores diferenciam os padrões de acumulação anteriores do padrão atual, explicando que “[...] enquanto os padrões de acumulação anteriores dependiam mais diretamente de recursos tangíveis e não-renováveis, aleatoriamente dispersos no globo, o atual oferece uma maior flexibilização das limitações decorrentes” (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 9).

Lastres e Cassiolato (2003) afirmam que o atual padrão de acumulação é marcado pela crescente intensidade, complexidade e incorporação dos conhecimentos aos bens e serviços. Dessa forma, os recursos intangíveis – conhecimento e informação – destacam-se e, ao

contrário dos bens materiais, seu consumo não os destrói. Portanto, **podem ser usados, inclusive simultaneamente, por várias pessoas sem se esgotarem.**

As mudanças e transformações no ambiente competitivo ocorridas nos últimos anos ocasionaram novas experiências nos domínios das organizações acarretando, por exemplo, o surgimento de aglomerações de empresas. Essas aglomerações proporcionam grande impacto na atuação das organizações devido às sinergias geradas por suas interações (FERREIRA *et al.*, 2011).

Segundo Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005), Hasenlever e Zissimos (2006), Bastos e Almeida (2008), Tavares, Antonalli e Santos (2010), Hoffmann e Campos (2013), dentre outros, as vantagens oferecidas pela aglomeração de empresas começaram a ser visualizadas já no final do século XIX, pelo economista Alfred Marshall. Ao observar um significativo conjunto de vantagens dos grupos de pequenas empresas aglomeradas da Grã-Bretanha, quando comparadas às empresas não pertencentes às aglomerações, o economista percebeu que as primeiras tinham mais facilidade de acesso a recursos, à mão de obra especializada, a fornecedores e a outras indústrias de suporte, bem como maior capacidade de inovação e apropriação de conhecimentos. Marshall chamou esses aglomerados de distritos industriais (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

Ao longo da história, o desempenho econômico superior à média da economia apresentado por algumas regiões, principalmente onde havia notáveis concentrações de empresas de determinados setores industriais, destacavam-nas das demais, despertando, assim, o interesse dos pesquisadores (BASTOS; ALMEIDA, 2008). No entanto, o entendimento das vantagens oferecidas pela aglomeração de empresas não foi constante desde os achados de Marshall. Houve um momento, logo após a segunda grande guerra, que a economia mundial se organizou rapidamente em torno de grandes corporações, com organização vertical, centralizadas e voltadas à produção em massa. Nesse momento, a nova configuração da indústria parecia ter decretado o fim do papel desempenhado pelos distritos industriais (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

De acordo com Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005), o reaparecimento do interesse pelas aglomerações se deu com o fenômeno denominado Terceira Itália, no final dos anos de 1970. Naquele momento, setores maduros da economia italiana (de sapatos, de móveis, de cerâmica e de têxteis), caracterizados por PMEs aglomeradas em limitado espaço geográfico, começaram a demonstrar desempenho e inserção internacional maiores que as grandes empresas do Triângulo Industrial italiano, eixo Milão-Gênova-Turim (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

No debate recente, em diversas áreas da economia (economia industrial, economia regional, administração e negócios e geografia econômica), a investigação dos sistemas locais de produção ganha destaque (GARCIA, 2006). Diversos estudos (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; MYTELKA; FARINELLI, 2005; HOFFMANN; GREGOLIN; FARIA, 2006; BASTOS; ALMEIDA, 2008; LOPES; DE MUÝLDER; JUDICE, 2011; HOFFMANN; CAMPOS, 2013) foram desenvolvidos com ênfase nessa ótica de inter-relação entre empresas localizadas em limitado espaço geográfico, geralmente as PMEs, e de sua capacidade de promover vantagens competitivas (GARCIA, 2006).

Para Dias (2011), as aglomerações de PMEs estão no centro do debate contemporâneo, contudo, devido à amplitude das pesquisas realizadas em diversas regiões do mundo, o autor relata que a literatura que trata das aglomerações empresariais criou uma diversidade de nomenclaturas para denominá-las, entre as quais se destacam os *clusters*, arranjos produtivos locais, distritos industriais, polos e parques científicos, *milieux* inovadores, consórcios, fóruns e outras variações.

Nesse mesmo sentido, Vale (2007, *apud* TAVARES; ANTONIALLI; SANTOS, 2010) afirma que as publicações sobre aglomerações envolvem abordagens oriundas de diferentes fontes teóricas. Ainda segundo a autora, essa diversidade originou diferentes conceitos e denominações, tais como: distritos industriais, para os marshallianos; *cluster*, nas proposições porterianas; e, na literatura nacional, utilizam-se, predominantemente, os termos arranjo produtivo local (APL) e sistemas produtivos e inovativos locais (SPIL).

De acordo com Hasenclever e Zissimos (2006), no Brasil vários estudos abordam as aglomerações de empresas, com destaque para as do tipo industrial. Ao utilizarem diferentes referenciais teóricos, consequentemente, os estudos apresentam definições e termos distintos para as aglomerações buscando traduzir as formas de concentração de empresas e instituições em um território específico, a natureza das atividades e o nível de interação entre esses agentes (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006).

Importante destacar que o termo distrito industrial, bastante utilizado na Europa, cedeu lugar, nas últimas décadas, aos termos *clusters* e arranjos produtivos locais. Este último é adotado especificamente no cenário brasileiro, como afirmado anteriormente (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005). Diante disso, faz-se necessário ressaltar que, embora na literatura sobre inter-relação de empresas, as denominações “*cluster*” e “arranjos produtivos locais” tenham origens e significados distintos, para as considerações específicas deste estudo, tendo em vista os objetivos propostos de analisar a utilização de IC

nesses formatos coletivos de empresas, essas denominações serão tratadas igualmente, ou seja, consideradas sinônimas.

Apesar da importância atribuída aos APLs, ainda há grande dificuldade para se encontrar uma definição precisa. Dessa forma, cabe salientar que tal conceito, tradicionalmente, destaca a importância da cooperação, tendo como característica fundamental a presença de PMEs concentradas espacialmente em alguns dos elos de uma cadeia produtiva (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Com o objetivo de proporcionar maior entendimento sobre suas características comuns, são apresentadas no Quadro 4 algumas definições encontradas na literatura sobre APLs.

Quadro 4 - Conceitos e características dos APLs

Concentração geográfica de empresas e outras instituições que se relacionam em um setor particular.	Santos, Diniz e Barbosa (2004)
Aglomerações espaciais de empresas, fornecedores e prestadores de serviços relacionados.	Mytelka e Farinelli (2005)
Concentrações espaciais e setoriais de empresas, instituições e governos em torno de um eixo produtivo comum.	Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005)
Atuação de um número significativo de empreendimentos e de indivíduos em torno de uma atividade predominante, havendo cooperação e algum mecanismo de governança.	Dieese (2005)
Aglomerados de indústrias de um mesmo setor produtivo, localizados em um mesmo território, com uma relação de cooperação, aprendizado e inovação.	Purcidonio e Francisco (2007)
Aglomerado de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal.	Ferreira <i>et al.</i> (2011)
Conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.	RedeSist (2013)

Fonte: Compilado pelo autor.

Com base no Quadro 4 é possível perceber que, apesar das diversas visões sobre o que sejam os APLs, há características comuns entre elas, como por exemplo, concentração territorial, predominância de uma atividade principal, interação, cooperação, etc.

Assim, especificamente para esse trabalho, entende-se os APLs como sendo aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais atuantes em um mesmo setor produtivo, localizados em um mesmo território, desenvolvendo uma relação de cooperação, aprendizado e inovação, e com potencial para promoverem vantagem competitiva e

desenvolvimento local. Desta feita, nesses ambientes (dos APLs) interdependência, articulação e vínculos consistentes podem proporcionar interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de desenvolver a capacidade inovativa endógena, a competitividade e o desenvolvimento local (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

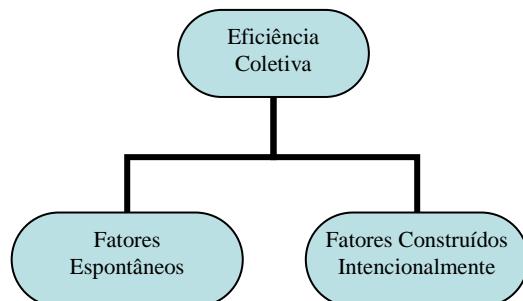
As relações de cooperação nos APLs podem ser de natureza horizontal, ou seja, entre as empresas do aglomerado de atividade semelhante, ou vertical, englobando toda a cadeia produtiva, organismos locais de suporte e setor público (CROCCO; GALINARI, 2002; SANTOS; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005; BASTOS; ALMEIDA, 2008; TAVARES; ANTONIALLI; SANTOS, 2010).

De acordo com Tavares, Antonialli e Santos (2010), os estudos sobre aglomerações tendem a se focar em duas correntes principais. Uma, que enfatiza a estrutura das aglomerações, descrevendo os agentes (empresas, universidades e instituições de apoio), as empresas e sua evolução no território. Outra, que se concentra nas externalidades (dependência da eficiência da empresa a aspectos externos a ela) e na eficiência coletiva e, como isso, contribui para o alcance de vantagens para as empresas.

A localização aproximada das empresas, com o intuito de promover vantagens competitivas, permite a elas a apropriação das economias externas (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006; BASTOS; ALMEIRDA, 2008) por meio da “[...] complementaridade e facilidade de transações entre as fábricas e o aumento da divisão técnica do trabalho, resultantes das vantagens do contato direto, troca de informações, articulações estratégicas, fluxo de mercadorias e trabalho” (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006, p. 412-413).

Nesse sentido, Crocco e Galinari (2002, grifo nosso) relacionam a vantagem competitiva dos APLs à possibilidade de exploração eficaz da **eficiência coletiva** da aglomeração. Para eles, dois grupos de fatores determinantes para a competitividade compõem essa eficiência, conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Composição da eficiência coletiva



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Crocco e Galinari (2002, p.178)

Os fatores espontâneos são, por exemplo, a disponibilidade de mão de obra especializada no interior da aglomeração (diminui os custos de treinamento e de procura por mão de obra); economias externas individuais e coletivas (menores custos de transporte com fornecedores localizados no interior da aglomeração, infraestrutura coletiva, facilidade de obtenção de informações técnicas e de mercados); cultura produtiva ou ambiente de negócios altamente relacionados entre si; acesso a fornecedores de insumos e equipamentos; e benefícios da reputação da aglomeração. Já os construídos intencionalmente pelos agentes presentes na aglomeração (empresas, setor público, instituições de ensino, sindicatos, etc.) englobam, por exemplo, a cooperação horizontal e vertical; coordenação dos agentes; esforço coletivo inovativo; especialização produtiva de firmas; mão de obra capacitada coletivamente; aprendizagem coletiva ou por interação e construção do ambiente econômico-sócio-cultural (CROCCO; GALINARI, 2002).

De acordo com Mytelka e Farinelli (2005), as trajetórias de desenvolvimento dos aglomerados são muito diversificadas, contendo princípios organizacionais distintos e problemas específicos. Ao ressaltar a variabilidade evolutiva dos APLs, as autoras apresentam três categorias de aglomerados, a saber: informais, organizados e inovadores. Uma síntese das principais características desses aglomerados é apresentada no Quadro 5, que explicita uma classificação e tipologia que detalham um conjunto de variáveis importantes para diferenciação das categorias que fornecerão o instrumento de análise do APL, objeto do presente estudo.

Quadro 5 – Tipos de aglomerados e seu desempenho

TIPO	Aglomerados informais	Aglomerados organizados	Aglomerados inovadores
Atores críticos	Baixo	Baixo a médio	Elevado
Tamanho das empresas	Micro e pequena	PMEs	PMEs e grandes
Inovação	Pouca	Alguma	Contínua
Confiança	Pouca	Elevada	Elevada
Capacidades	Baixa	Média	Elevada
Sofisticação tecnológica	Baixa	Média	Média
Ligações	Alguma	Alguma	Extensas
Cooperação	Pouca	Alguma, não sustentada	Elevada
Competição	Elevada	Elevada	Média a elevada
Mudança no produto	Pouca ou nenhuma	Alguma	Contínua
Exportação	Pouca ou nenhuma	Média a elevada	Elevada

Fonte: Mytelka e Farinelli (2005, p. 353).

Lastres e Cassiolato (2003, p. 10) consideram que a competitividade das empresas está diretamente ligada à amplitude das redes em que participam, bem como ao uso que fazem das

mesmas. Por esse motivo, os aglomerados que privilegiam a interação e a atuação conjunta das empresas envolvidas estão se consolidando como “[...] os mais adequados para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimento e inovações”. Desse modo, na visão de Albino *et al.* (2010, p. 231), o fortalecimento de cadeias produtivas nos APLs é uma das estratégias mais bem sucedidas para promover o desenvolvimento local.

Ferreira *et al.* (2011), porém, chamam a atenção para o conceito de desenvolvimento local e afirmam que não se trata de algo pequeno, ou seja, o termo local não significa, necessariamente, diminuição ou redução. Pelo contrário, eles consideram que o local pode ser entendido tanto como um município, quanto uma região formada por vários municípios.

Para Hoffmann, Gregolin e Faria (2006, p. 34), a questão do desenvolvimento territorial passa pelo “[...] amadurecimento das relações entre os elos de uma cadeia produtiva [...]”. Nesse contexto, segundo os autores, a IC torna as organizações mais competitivas, por meio do fortalecimento da cooperação. O compartilhamento e a busca por informações para darem suporte à tomada de decisões em APL ou *clusters* foram intensificados na década anterior, devido ao desenvolvimento proporcionado pelo aumento da competitividade desses arranjos (HOFFMANN; GREGOLIN; OPRIME, 2004; HOFFMANN; GREGOLIN; FARIA, 2006).

A importância dada aos APLs cresce gradativamente no Brasil desde o final da década de 90 (DIEESE, 2005) e ganhou destaque nos debates de empresários e governantes (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005). Para os autores, a esperança de que tais arranjos possam contribuir para a competitividade e para o desenvolvimento do país fez ressurgir esse interesse. A opção estratégica do Governo Federal em atuar em APLs parte do reconhecimento de que “[...] políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas isoladamente” (DIEESE, 2005, p. 18).

A participação em APLs tem ajudado as empresas, principalmente as PMEs, a sobreviverem e a superarem as barreiras de crescimento por meio da cooperação (CROCCO; GALINARI, 2002; LASTRES; CASSIOLATO, 2003; TAVARES; CASTRO, 2012), aumentando, assim, sua capacidade competitiva (BRITO *et al.*, 2010).

Em regiões pouco desenvolvidas e com baixo índice de geração de emprego, os APLs, reunindo empresas deste tipo, possuem especial importância. Isso justifica a realização de blocos entre os novos empreendimentos instalados no mundo, incluindo particularmente redes de fornecedores e de outros insumos e serviços estratégicos, ao redor dos empreendimentos âncora (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Segundo Schmitz (2005), há um consenso de que a formação de aglomerações locais ajuda as PMEs a superarem as dificuldades de crescimento e permite a competição em mercados distantes, no entanto, ele reconhece que este resultado não é automático. Para o autor, “A eficiência coletiva emerge apenas em situações nas quais a confiança sustenta as relações entre empresas [...]” (SCHMITZ, 2005, p. 325). Complementando essa ideia, Hoffmann, Gregolin e Faria (2006) destacam também a relação de confiança entre os agentes locais como sendo um dos aspectos críticos para a promoção e consolidação de APLs. Mesmo diante da importância atribuída à relação de confiança entre os agentes locais (empresas, instituições, empregados, empresários), não há um padrão sobre esse tipo de relação nas aglomerações, podendo ocorrer tanto dentro como fora do mercado, formal ou informalmente, e em densidade e frequência variadas (BASTOS; ALMEIDA, 2008).

Os elementos de confiança, de solidariedade e de cooperação entre as empresas nesses ambientes (dos APLs) são, portanto, as principais fontes de competitividade. Todavia, para que o APL se estruture e se consolide, é preciso eliminar o clima de desconfiança entre as empresas, além de abandonar atitudes defensivas diante de resultados adversos (FERREIRA *et al.*, 2011).

Na visão de Hoffmann e Campos (2013), a presença de recursos coletivos em relação às empresas do APL, mas que são privados às empresas de fora, é primordial para a existência do mesmo, além de garantir maior competitividade às empresas aglomeradas. A atuação conjunta e concentrada dessas empresas é capaz de prover vantagens competitivas, ao passo que, atuando isoladamente, isso não seria possível (GARCIA, 2006).

Conforme afirmado por Albagli (2003), estudos evidenciam que a proximidade territorial é fator de estímulo a processos de interação e de articulação entre os agentes que atuam em APLs. Para a autora, o relacionamento cooperativo entre agentes torna os ambientes ricos, impulsionando a geração e difusão de informações e conhecimentos relevantes à dinâmica inovativa, à competitividade e ao desenvolvimento local. Diante disso, entende-se que a ênfase em APLs, portanto, privilegia a investigação das relações entre grupos de empresas e destes com outros atores, bem como da investigação das bases dos processos de aprendizado para as capacitações produtivas, organizacionais e inovativas e, ainda, da importância da proximidade geográfica, ambos, como fontes de diversidade e vantagem competitiva (LASTRES; CASSSIOLATO, 2004).

Nas organizações individuais, o desenvolvimento de IC vem sendo considerado pela literatura como importante instrumento no suporte à tomada de decisão, a fim de alcançar ou manter um posicionamento estratégico mais competitivo da empresa (LOPES, DE

MUÝLDER E JUDICE, 2011). Dessa forma, no contexto atual em que as redes organizacionais – neste estudo, tendo como base os APLs – são consideradas um novo modelo de organização, com ambiente propício à atuação conjunta, associada e cooperada (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; MYTELKA; FARINELLI, 2005; HOFFMANN; GREGOLIN; FARIA, 2006; BASTOS; ALMEIDA, 2008; ANDRIGHI; HOFFMANN; ANDRADE, 2011; HOFFMANN; CAMPOS, 2013), compartilhando recursos, informação e conhecimento, torna-se crucial compreender as possíveis alternativas de aplicação de IC nesses ambientes organizacionais coletivos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

As ciências, como um todo, caracterizam-se pela utilização de métodos científicos, mesmo que esta utilização não seja exclusiva da ciência, ou seja, “não há ciência sem o emprego de métodos científicos” (LAKATOS e MARCONI, 2000, p. 44).

Vergara (2005) define método como sendo a intervenção do pesquisador, de maneira consciente e cognitiva, sobre a teoria, além de aproximá-lo do fenômeno estudado. Originária do grego *methodos* (caminho para se chegar a um fim), a palavra método é o caminho percorrido para se buscar conhecimento (ANDRADE, 2004).

Diante desta compreensão, neste item serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados na condução da pesquisa, tais como: caracterização da pesquisa, os métodos e técnicas de coleta e análise de dados. Para a realização do trabalho serão adotadas algumas tipologias metodológicas que servirão de subsídios para responder tanto à pergunta de pesquisa quanto aos objetivos.

3.1 Abordagem do Problema

Para a construção de meios que possibilitem identificar e analisar a percepção dos empresários do arranjo produtivo local (APL) Moveleiro de Uberlândia-MG quanto aos interesses e disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, relativas ao macro e ao microambiente organizacional, será realizada uma pesquisa em duas etapas: uma, de caráter quantitativo, do tipo *survey*, e outra, de caráter qualitativo, por meio da entrevista episódica. Estas etapas serão detalhadas a seguir.

De acordo com Bryman (2006) a integração da pesquisa quantitativa e qualitativa tem sido cada vez mais discutida entre os pesquisadores, principalmente, pela proliferação de

tipologias de integração. Para o autor, há certo desconforto entre alguns pesquisadores sobre o que realmente sabemos sobre as maneiras em que a pesquisa quantitativa e qualitativa são combinadas na prática.

Minayo e Sanches (1993) afirmam que não existe contradição nem continuidade entre investigação quantitativa e qualitativa, uma vez que a natureza de ambas é diferente. Para eles, um estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente e vice-versa. Por sua vez, Bauer, Gaskell e Allum (2012) afirmam que, enquanto a pesquisa qualitativa lida com as interpretações das realidades sociais, a pesquisa quantitativa usa modelos estatísticos para explicar os dados, em que a maior parte está centrada no levantamento de dados (*survey*) e apoiada pelo *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 13.0.

Vieira e Zouain (2005), em uma síntese dos pressupostos da abordagem quantitativa e qualitativa de pesquisa, sob a ótica dos pressupostos metodológicos, apontam que a abordagem quantitativa está centrada na causa e efeito (processo dedutivo, da teoria para os dados), em que a generalização leva à previsão e ao entendimento (descontextualização), por meio da validade e confiabilidade (precisão e consistência). No caso da abordagem qualitativa, o foco é nas inter-relações de fatores (processo indutivo dos dados para a teoria), com base em padrões e em teorias que auxiliam o entendimento (contextualização), mediante verificação e confiança na argumentação teórica (precisão e consistência) (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

Enfim, a combinação de métodos quantitativos e qualitativos pode representar uma simples fusão dos resultados obtidos em cada uma das abordagens ou ir além, associando diferentes tipos de pensamento sobre determinado assunto (RITCHIE, 2003).

Na sequência, o Quadro 6 ilustra a forma pela qual foi conduzido o processo de pesquisa, com os objetivos e técnicas de coletas de dados representados de maneira didática, visando facilitar o entendimento do leitor.

Quadro 6 – Descrição do desenvolvimento da pesquisa

Identificar e analisar a percepção dos empresários do arranjo produtivo local (APL) Moveleiro de Uberlândia-MG quanto aos interesses e disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, relativas ao macro e ao microambiente organizacional.

Indicar a percepção de importância para as empresas do APL quanto aos componentes do macro e do microambiente organizacional na potencialização de sua competitividade

Verificar a percepção de empresários do APL quanto ao compartilhamento de informações estratégicas, cooperação e inteligência competitiva

Apontar e averiguar a percepção dos empresários do APL sobre a hierarquia dos componentes organizacionais na potencialização da competitividade dos seus negócios

Identificar e analisar as inter-relações entre os componentes do macro e do microambiente organizacional que caracterizam a percepção dos empresários em relação à importância do acesso às informações e, também, em relação ao interesse destes no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência

Levantamento Bibliográfico — Pesquisa Documental — Questionário — Entrevista

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

No próximo tópico será apresentada a natureza da pesquisa quanto aos objetivos seguida da apresentação da natureza quanto aos procedimentos e fontes de coleta de dados.

3.2 Natureza da pesquisa quanto aos objetivos

A pesquisa desenvolvida possui caráter descritivo, pois tem o propósito de relatar e analisar o interesse e disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, relativas ao macro e ao microambiente organizacional, dos empresários do arranjo produtivo local moveleiro de Uberlândia.

De acordo com Triviños (1990), o estudo descritivo procura conhecer de forma aprofundada determinada comunidade. Desse modo, ele possibilita expor as características conhecidas sobre certo fenômeno (SANTOS, 2002). Neste mesmo sentido, Lakatos e Marconi (2005) afirmam que esse tipo de pesquisa refere-se a investigações empíricas cuja finalidade é delinear características de fenômenos.

O uso desse método, na visão de Andrade (2004), envolve a observação, registro, análise, classificação e interpretação dos dados, sem que o pesquisador interfira sobre eles.

3.3 Natureza da pesquisa quanto aos procedimentos e fontes de coleta de dados

Quanto à sua natureza, a pesquisa proposta é aplicada, considerando que “a pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para a aplicação imediata dos resultados” (BARROS; LEHFELD, 1986, p. 96). Com esse mesmo entendimento, Lakatos e Marconi (1990) esclarecem que a pesquisa aplicada é caracterizada por seu interesse prático, ou seja, os resultados são aplicados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.

Diante disso, a pesquisa ora proposta pode ser caracterizada como pesquisa aplicada, haja vista que pretende investigar o interesse e a disponibilidade de empresários de um APL moveleiro no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, relativas ao macro e ao microambiente organizacional. As constatações decorrentes da realização dessa pesquisa poderão incentivar os empresários desse APL, ou de outro, a compartilharem informações sobre os ambientes organizacionais e, dessa forma, auxiliarem no processo de tomada de decisão.

Quanto aos procedimentos de coleta, Santos (2002) afirma que esses são os métodos práticos utilizados para juntar as informações que são necessárias à construção de raciocínios em torno de um fato/fenômeno/problema.

Para esse estudo, os procedimentos técnicos e meios necessários para conseguir responder aos objetivos propostos foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o levantamento.

Na presente pesquisa, a bibliografia foi a primeira fonte de informação utilizada. A partir dela (a bibliografia) é que se buscou conhecer o contexto da discussão, seus aspectos constitutivos e os principais autores que abordam a temática. Santos (2002) defende que a bibliografia deve ser a primeira fonte de informação utilizada em uma pesquisa científica.

Quanto à pesquisa documental, Andrade (2004) esclarece que esta se fundamenta no levantamento de documentos, escritos ou não, podendo ser retrospectivos ou contemporâneos, como por exemplo, decretos, leis, projetos de lei etc.

De acordo com Gil (1999, p. 70), as pesquisas de levantamento são caracterizadas pela

[...] interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Nesse estudo optou-se pela utilização da técnica *survey* que, segundo Babbie (2003), conta com várias vantagens que a distinguem, mas ressalta que a mesma não é adequada para determinados tipos de pesquisa. Para esse autor, os *surveys* guardam similaridade com o censo, diferenciando-se pelo fato de um *survey* examinar determinada amostra da população, ao passo que o censo o faz para toda a população. O autor afirma, ainda, que ambos possuem um forte diferencial na utilização do ferramental estatístico pelo fato de seus instrumentos de pesquisa serem baseados em perguntas padronizadas.

As principais características dos *survey* são: seu caráter lógico e, portanto, facilitador da aplicação do pensamento lógico; seu formato, que permite a elaboração rigorosa do pensamento lógico, o que o caracteriza como determinístico; tenciona conhecer as características de determinada amostra, com o objetivo final de promover o entendimento das características da população, apresentando, portanto, um caráter geral; permite ao pesquisador a construção de modelos explicativos a partir das muitas variáveis quantificadas e processadas, possibilitando-lhe escolher o modelo mais adequado a seus propósitos; e possibilita um método específico para atender às conceituações e medidas sofisticadas (BABBIE, 2003).

Após a utilização da técnica *survey* optou-se por utilizar também a técnica de entrevista episódica, como complemento à primeira. A entrevista episódica, segundo Flick (2012) busca o conhecimento que está ligado a circunstâncias concretas tais como tempo, espaço, pessoas, acontecimentos, situações, etc. Nesse tipo de técnica o pesquisador se baseia em um guia de entrevista para perguntar ao entrevistado sobre uma situação específica vivenciada por ele – no caso em tela, o processo de criação do Polo Moveleiro de Uberlândia. Assim, a entrevista episódica busca contextualizar “experiências e acontecimentos a partir do ponto de vista do entrevistado” (FLICK, 2012, p. 127).

A opção pela combinação dessas duas técnicas emergiu durante a coleta de dados e foi reforçada durante a análise dos dados. Essa combinação é possível, pois de acordo com o estudo realizado por Bryman (2006)

Vários escritores têm apontado que a pesquisa quantitativa e qualitativa podem ser combinados em diferentes estágios do processo de pesquisa: formulação de questões de pesquisa; amostragem; coleta de dados; e análise de dados (tradução nossa).

A combinação de métodos também é alvo do estudo de Teixeira, Nascimento e Carrieri (2012). Os autores sugerem a utilização do termo “combinação de métodos” em detrimento do termo “triangulação”. Eles defendem a concepção de que a combinação de

métodos permite conversação entre diferentes perspectivas e não pode ser reduzida a busca por maior precisão, validade e confiabilidade da pesquisa por meio da validação.

3.4 Fontes e técnicas de coleta de dados

No intuito de alcançar os objetivos propostos, foram constituídas as seguintes fontes de dados: os empresários do APL moveleiro da cidade de Uberlândia, localizada na região do Triângulo Mineiro, Estado de Minas Gerais, além de documentos relacionados à criação do Polo Moveleiro da cidade. Adiante são apresentadas as técnicas de coleta dos dados em relação às fontes definidas.

3.4.1 Levantamento Bibliográfico

A etapa inicial da pesquisa se baseia na busca de literatura e referencial teórico sobre o tema, visando ampliar o conhecimento sobre o problema de pesquisa e também permitir a elaboração dos procedimentos de coleta dos dados relevantes para a produção do conhecimento pertinente à pergunta elaborada.

3.4.2 Análise dos principais documentos relacionados à criação do Polo Moveleiro de Uberlândia.

Visando compreender o processo de criação do Polo Moveleiro em estudo, fez-se necessária a análise dos principais documentos relacionados à sua criação. Esses documentos (na forma de Lei) foram levantados junto ao *site* da Prefeitura Municipal de Uberlândia (<http://www.uberlandia.mg.gov.br/?pagina=leisMunicipais>). Diante disso, essa análise se deu conforme seu propósito e alcance, tendo como técnica orientadora de investigação, a análise documental (BAUER; GASKELL, 2012).

3.4.3 Levantamento junto aos empresários

Para este estudo, foi aplicado um questionário estruturado (Anexo A), que integra o Projeto de Pesquisa intitulado **Inteligência Competitiva e Cooperação entre Arranjos Produtivos Locais de Minas Gerais**, financiado pela FAPEMIG, do qual originou essa pesquisa.

O questionário é um instrumento a ser respondido por escrito e é estruturado com perguntas ordenadas e objetivas para não absorver um tempo superior a trinta minutos do período dispensado pelos indivíduos (COLAUTO; BEUREN, 2006).

Segundo Lakatos e Marconi (2005), as questões contidas no instrumento podem ser classificadas, quanto à forma, em abertas, fechadas e de múltipla escolha; e, quanto ao objetivo, em perguntas de fato, de ação, de intenção e de opinião.

O questionário em questão tem como foco identificar o interesse e/ou disponibilidade dos empresários do Polo Moveleiro de Uberlândia quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência com outros participantes do APL.

3.4.3.1 Amostra

O estudo teve como base uma amostragem do universo de empresas do APL Moveleiro de Uberlândia. Estavam aptos a participarem da pesquisa os proprietários de empresas formais do referido APL.

Segundo Bauer e Aarts (2012, p. 41), “[...] a amostra representa a população a partir de um determinado número de critérios [...].” Os autores afirmam, ainda, que, quanto maior a amostra, menores são os erros das estimativas.

Optou-se pela amostragem não probabilística por conveniência, considerando que os referidos empresários representam a população da pesquisa. Na visão de Anderson, Sweeney e Williams (2011, p. 264) esse tipo de amostra “[...] têm a vantagem de permitir que a escolha de amostras e a coleta de dados sejam relativamente fáceis [...]”, devido à disponibilidade dos elementos de amostra. Além disso, representam um baixo custo, com a vantagem de poder produzir bons resultados. (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2011)

O ponto de partida para localizar as empresas do setor que integrariam a amostra se deu com a aquisição de uma lista de associados fornecida pelo Sindicato das Indústrias de Marcenaria e Mobiliário do Vale do Paranaíba (SINDMOB) que continha 67 empresas. A partir da referida lista outras empresas foram sendo localizadas pela estratégia do tipo bola de neve, em que novos participantes são indicados pelos participantes iniciais, com o intuito de ampliar as unidades da amostra (FREITAS *et al.*, 2000).

Em relação às empresas filiadas ao SINDMOB, o primeiro contato foi realizado pelo próprio sindicato, que já havia recebido do pesquisador as informações sobre a pesquisa. Em seguida, o pesquisador agendava as visitas para explicar a pesquisa e entregar o questionário a ser respondido pelos empresários. Já nas demais empresas (não filiadas), a participação dos

empresários na pesquisa foi solicitada pessoalmente pelo pesquisador. Nesse mesmo momento, o pesquisador fazia uma breve explicação sobre a pesquisa, bem sobre a importância da participação dos empresários nela e, em seguida, o questionário era entregue para ser respondido.

Foram visitadas 109 empresas, porém, em apenas 103 destas, os empresários foram encontrados. Todos os 103 empresários concordaram em participar da pesquisa respondendo ao questionário. Não houve o descarte de nenhum questionário, portanto, foram validados todos os 103. Se considerado que a população de empresários do APL era constituída de aproximadamente 200 respondentes, segundo levantamento feito pelo SINDMOB, o percentual de participação foi de 51,50%, ou seja, a amostra corresponde a mais da metade da população.

3.4.3.2 Questionário

O instrumento de pesquisa contém 51 questões, sendo que a maioria são questões de múltipla escolha, e se estrutura em quatro blocos.

O primeiro bloco refere-se à **caracterização do perfil dos respondentes bem como de suas empresas**. Esse bloco é composto por 9 questões e tem como objetivo traçar um perfil dos respondentes e de suas empresas, tendo, portanto, propósito descritivo além de possibilitar a realização de análises comparativas em relação às respostas dadas aos demais blocos.

O segundo bloco está relacionado à **troca de informações entre as empresas sobre o macro e microambiente**. Tal bloco é composto por 14 questões e busca comparar a percepção de empresários do APL quanto ao compartilhamento de informações estratégicas, cooperação e inteligência competitiva. Nesse bloco as respostas são medidas com base em uma escala de medição intervalar (Escala Likert), estruturadas em categorias ordenadas, visando identificar o nível de interesse dos respondentes em compartilhar informações estratégicas e inteligência. A escala graduada utilizada compreende cinco níveis, indo de “*não tem interesse algum no compartilhamento*” até “*tem total interesse no compartilhamento*”.

Por sua vez, o terceiro bloco compreende o **acesso das empresas às informações sobre o macro e microambiente**. Esse bloco também é composto por 14 questões (assertivas), em que os respondentes têm a oportunidade de informar sua percepção sobre a importância quanto ao acesso a informações estratégicas e inteligência para o aumento da competitividade da sua empresa. Assim como no segundo bloco, as respostas são medidas

com base em uma escala de medição intervalar (Escala *Likert*), com o propósito de identificar o nível de importância em ter acesso a informações estratégicas e inteligência sobre os componentes do macro e do microambiente. A escala graduada utilizada compreende cinco níveis, indo de “sem importância” até “muito importante”.

O último bloco (quarto) também compreende o **acesso das empresas às informações sobre o macro e o microambiente**. A diferença está no fato de que, neste bloco, o que se busca identificar é a hierarquia dos componentes que compõem o macro e o microambiente, na visão dos respondentes, para o aumento da competitividade de suas empresas. Essa escala vai de um a catorze, respectivamente, representativos do mais importante e do menos importante.

Realizou-se, primeiramente, uma análise descritiva das variáveis pesquisadas. A seguir, foram efetuadas as análises para a diferença de médias entre as dimensões macro e microambientais referentes ao interesse no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência e a importância ao acesso de informações estratégicas e inteligência.

Finalmente, com o intuito de realizar uma descrição mais resumida das variáveis medidas, tanto no segundo quanto no terceiro bloco do instrumento de coleta de dados, optou-se por realizar a análise fatorial. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), essa técnica permite reduzir a quantidade de variáveis por meio da formação de fatores que facilitam sua interpretação.

Para que a análise fatorial seja empregada, Hair Jr. *et al.* (2009) chamam a atenção para o tamanho da amostra. Os autores reforçam que a pesquisa deve ter um número mínimo de respondentes igual a cinco vezes o número de variáveis a serem analisadas. Considerando que o segundo bloco possui 14 variáveis definidas (interesse no compartilhamento de informação estratégica e inteligência), logo, o número mínimo de respondentes deveria ser de 70. O terceiro bloco, por sua vez, também possui 14 variáveis (importância do acesso a informações estratégicas e inteligência), o que implicaria 70 respondentes. Como foram validados 103 questionários, o número de respondentes da pesquisa corresponde a 7,39 vezes o número de variáveis presentes tanto no segundo quanto no terceiro bloco do instrumento de coleta de dados, estando, portanto, dentro das condições ideais de pesquisa (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Os componentes do macro e do microambiente que compõem o instrumento de pesquisa estão dispostos, separadamente, no Quadro 7.

Quadro 7 - Quadro sinóptico dos componentes do macro e do microambiente que constam no instrumento desta pesquisa

MACROAMBIENTE	MICROAMBIENTE
Ambiente econômico	Clientes
Ambiente legal, legislação ambiental	Concorrência a nível do APL
Ambiente político	Concorrência ao nível da organização
Aspectos sociais, demográficos e culturais	Fornecedores
Meio ambiente	Linhos de financiamento e fomento
Tendências tecnológicas	Novos entrantes
	Órgãos de regulamentação
	Produtos substitutos

Fonte: Elaborado pelo autor com base no instrumento utilizado neste estudo.

3.4.3.3 Entrevistas

No decorrer da pesquisa, quando se iniciou a aproximação do pesquisador com o objeto de estudo, não ficou claro se o Polo Moveleiro de Uberlândia havia sido institucionalizado. Além disso, durante as primeiras visitas às empresas percebeu-se que os empresários não se sentiam confortáveis em falar sobre o Polo Moveleiro. Diante disso, entendeu-se como sendo importante para a discussão dos resultados da pesquisa, conhecer o episódio da criação do Polo, bem como de sua institucionalização (ou não), e os mecanismos de troca de informação utilizados pelas empresas.

As informações levantadas nesta etapa visaram complementar os achados do *survey* que não estavam contemplados no instrumento (questionário) não sendo, contudo, prioritárias em relação às primeiras. De acordo com Bryman (2006), essa combinação (complementaridade) ajuda a esclarecer os resultados de um método com os resultados de outro. Portanto, essa complementação é uma busca para explicar alguns destaques percebidos na etapa quantitativa que, a princípio, poderiam estar ligadas ao processo de criação e ocupação do Polo. Com esse propósito (complementar resultados) foi selecionado um grupo de empresários, dentre os integrantes da amostra, para serem entrevistados.

A entrevista, na visão de Andrade (2004), é uma técnica de observação direta muito empregada em pesquisas sociais e pode ser utilizada para averiguar fatos ou fenômenos. Nesse contexto, o tipo de entrevista adotada foi a padronizada ou estruturada que, de acordo com Lakatos e Marconi (1990), consiste em uma série de perguntas realizadas com o auxílio de um roteiro preestabelecido.

A escolha dos entrevistados se deu por julgamento, entendendo-se que os elementos observados são os mais representativos da amostra inicial. Para essa etapa foram selecionadas 15 empresas, mas sem a pretensão inicial de realizar entrevistas em todas. Conforme afirma

Gaskell (2012, p. 71), não há um número específico de entrevistas a serem realizadas, a quantidade está relacionada ao ponto de saturação, ou seja, quando “[...] o pesquisador se dá conta que não aparecerão novas surpresas ou percepções”. Nesse caso específico, foram realizadas 8 entrevistas pois, com esse número de entrevistados, percebeu-se a saturação dos dados. É importante ressaltar que um dos entrevistados, além de empresário do setor, é também o presidente do SINDMOB.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, como forma de dar sustentação à análise de conteúdo (BAUER; GASKELL, 2012).

3.4.4 Limites dos métodos e técnicas de análise utilizadas

É importante destacar que todo método e toda fonte apresentam limitações. Dessa forma, é necessário apresentar as limitações desta pesquisa em relação aos levantamentos, ao instrumento de coleta de dados (questionário) e aos documentos analisados.

A utilização de escala para medir o nível de interesse e/ou disponibilidade de empresários de um APL em compartilhar informações estratégicas e inteligência, bem como o nível de importância quanto ao acesso às mesmas informações estratégicas e inteligência depende de alguns fatores. Esses fatores, segundo Sellitz *et al.* (1967), são a colaboração, o perfil, a predisposição, as crenças, os valores e os momentos pessoais dos empresários para responderem ao questionário. Todos esses fatores interferentes podem provocar vieses no levantamento.

Existem questões específicas que envolvem o processo de criação de Polos Moveleiros, como o objeto deste estudo, que podem influenciar a relação entre os empresários. As ações dos agentes institucionais do APL, como por exemplo, o sindicato das indústrias, associação comercial e industrial, Sebrae, secretaria municipal da indústria e comércio e agente educacional (universidade ou escola técnica) podem ter uma influência grande nesse processo. Eles podem tanto desenvolver atividades que integrem e proporcionem interação entre as empresas do APL, quanto, no caso de sua ausência, provocar um isolamento das empresas e, consequentemente, criar uma barreira à cooperação entre elas. Outro fator que deve ser considerado como influenciador da relação e cooperação entre empresários deste setor são as expectativas que eles depositam no poder público, principalmente o municipal, que está mais perto, quanto a políticas de incentivo à criação e institucionalização de polos produtivos.

Além disso, Hair Jr. *et al.* (2005) alertam que quando os respondentes sabem que estão avaliando algo, podem tomar uma decisão baseada em respostas que expressem uma realidade socialmente aceita como padrão para determinado grupo de pessoas, em detrimento de respostas que expressem tão somente a opinião individual.

No que se refere à análise fatorial, cabe ressaltar sobre as decisões do pesquisador ao nomear os fatores, pois tal tarefa é marcada por sua subjetividade, principalmente, quando precisa efetuar escolhas em relação a variáveis que apresentam, por exemplo, alta correlação em mais de um fator a ser extraído.

Cabe destacar que os dados serão analisados de maneira que não seja possível a identificação individualizada das empresas envolvidas na pesquisa, garantindo, dessa forma, o sigilo dos dados obtidos em cada uma delas.

A seguir, apresenta-se o Quadro 8, que resume o diagrama da metodologia utilizada e permite ao leitor uma visão mais abrangente dos aspectos metodológicos desse estudo.

Quadro 8 - Quadro sinóptico da metodologia utilizada no estudo

Objetivos específicos	Questões norteadoras dos objetivos	Fonte de dados	Técnica de Coleta dos Dados	Técnicas de Análise dos Dados	Autores
1) Indicar a percepção de importância para as empresas do APL quanto aos componentes do macro e do microambiente organizacional na potencialização de sua competitividade.	Qual a percepção de importância para as empresas do APL quanto aos componentes do macro e do microambiente organizacional na potencialização de sua competitividade?	1) Bibliografia relacionada à temática em estudo e legislação relacionada à criação do Polo Moveleiro.	Levantamento Bibliográfico e Levantamento Documental	Revisão da Literatura e Análise Documental	McGee e Prusak (1994); Moresi (2000); Balestrin (2001); Marcial e Costa, (2001); Freitas e Janissek-Muniz (2006).
		2) Proprietários e/ou Gestores das empresas moveleiras de Uberlândia.	Questionário e Entrevista	Análise descritiva dos dados, Inferência Estatística e Análise de Conteúdo	
2) Verificar a percepção de empresários do APL quanto ao compartilhamento de informações estratégicas, cooperação e inteligência competitiva.	Qual a percepção dos empresários do APL quanto ao compartilhamento de informações estratégicas, cooperação e inteligência competitiva?	1) Bibliografia relacionada à temática em estudo e legislação relacionada à criação do Polo Moveleiro.	Levantamento Bibliográfico e Levantamento Documental	Revisão da Literatura e Análise Documental	Lastres e Cassiolato (2003); Porter (2004); Hoffmann, Gregolin e Faria (2006); Tavares, Antoniallli e Santos (2010); Tavares e Castro (2012);
		2) Proprietários e/ou Gestores das empresas moveleiras de Uberlândia.	Questionário e Entrevista	Análise descritiva dos dados, Inferência Estatística e Análise de Conteúdo	

(continua)

(cont.)

<p>3) Apontar e averiguar a percepção dos empresários do APL sobre a hierarquia dos componentes na potencialização da competitividade dos seus negócios.</p>	<p>Qual a percepção dos empresários do APL sobre a hierarquia dos componentes na potencialização da competitividade dos seus negócios?</p>	<p>1) Bibliografia relacionada à temática em estudo.</p> <p>2) Proprietários e/ou Gestores das empresas moveleiras de Uberlândia.</p>	<p>Levantamento Bibliográfico</p>	<p>Revisão da Literatura</p>	<p>Tavares, Antonialli e Santos (2010).</p>
<p>4) Identificar e analisar as inter-relações entre os componentes do macro e do microambiente organizacional que caracterizam a percepção dos empresários em relação à importância do acesso às informações e, também, em relação ao interesse destes no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.</p>	<p>Quais são as inter-relações entre os componentes do macro e do microambiente organizacional que caracterizam a percepção dos empresários em relação à importância do acesso às informações e, também, em relação ao interesse destes no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência?</p>	<p>1) Bibliografia relacionada à temática em estudo.</p> <p>2) Proprietários e/ou Gestores das empresas moveleiras de Uberlândia.</p>	<p>Levantamento Bibliográfico</p>	<p>Revisão da Literatura</p>	<p>Moresi (2001a); Lastres e Cassiolato (2003); Albagli e Maciel (2004); Hoffmann, Gregolin e Oprime (2004); Porter (2004); Castro e Abreu (2006); Garcia (2006); Purcidonio e Francisco (2007); Tavares, Antonialli e Santos (2010); Hoffmann e Campos (2013);</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados encontrados na pesquisa. Primeiramente, foi traçado um panorama da indústria moveleira em nível internacional, nacional e local, seguida de um breve relato da ocupação do Polo Moveleiro de Uberlândia. Na sequência, foram caracterizados os respondentes e suas respectivas empresas. A etapa seguinte conduziu à análise da percepção dos empresários quanto à importância do acesso a informações estratégicas e inteligência e quanto ao interesse destes no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência. Posteriormente, foi realizada a análise para a diferença de médias entre os componentes do macro e do microambiente referentes às percepções supracitadas. Outra análise realizada buscou hierarquizar os componentes do

macro e do microambiente, percebidos pelos empresários, como sendo os de maior e os de menor influência para o aumento da competitividade das empresas. Por último, buscou-se as correlações existentes entre os componentes do macro e do microambiente, por meio da análise fatorial, sobre a percepção dos empresários quanto à importância do acesso a informações estratégicas e inteligência e quanto ao interesse destes no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.

Para o tratamento e análise quantitativa dos dados foi utilizado o software SPSS (versão 13.0), o qual possibilitou a realização de análise de frequência e fatorial. Já a análise qualitativa (análise documental e de conteúdo) foi utilizada como complemento, visando confirmar/reforçar os resultados obtidos na etapa quantitativa.

É importante ressaltar que, por se tratar de um estudo baseado em percepções, os resultados encontrados aplicam-se exclusivamente a este grupo de respondentes, não podendo, portanto, generalizar os mesmos para todas as empresas e/ou APLs do setor.

4.1 Conhecendo o APL moveleiro pesquisado

Com o propósito de responder aos objetivos específicos do trabalho torna-se pertinente descrever e contextualizar brevemente o Polo Moveleiro objeto deste estudo. Dessa forma, primeiramente, será descrito o panorama da indústria moveleira e, mais especificamente, o setor moveleiro de Uberlândia.

4.1.1 Um breve panorama da indústria moveleira

A indústria moveleira integra os chamados setores tradicionais da economia, com uma série de aspectos em comum: baixo dinamismo tecnológico, intensidade de mão-de-obra relativamente elevada e utilização alta de materiais de origem animal ou vegetal.

Neste sentido, Rosa *et al.* (2007) consideram a indústria de móveis como sendo uma das mais conservadoras da atual estrutura produtiva, principalmente, no que se refere ao segmento de móveis de madeira, uma vez que se trata de material com pouca possibilidade de utilização de processos contínuos de fabricação, o que dificulta consideravelmente a automação e a possibilidade de ganhos de escala.

Contudo, isso não significa que não haja progresso tecnológico na indústria de mobiliário, o que se verifica é que a incorporação de tecnologia pela indústria, além de inferior às demais, não é decisiva para a competição entre as empresas do setor. Essa situação

é evidenciada por Rosa *et al.* (2007) que creditam a origem das principais inovações técnicas das últimas décadas aos fornecedores de matéria prima e bens de capital.

Uma característica predominante na indústria de móveis é a reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais. Ela pode ser segmentada principalmente em função dos materiais utilizados na confecção dos móveis (madeira, metal e outros), bem como de acordo com sua categoria de uso (em especial, móveis para residência e para escritório). Além disso, de maneira geral, as empresas são especializadas em um ou dois tipos de móveis (por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, entre outros).

Uma parcela expressiva da produção total do setor está concentrada nos móveis de madeira que, ainda, podem ser segmentados em dois grupos: retilíneos e torneados. O primeiro – mais simples e de linhas retas – tem como matéria prima principal aglomerados e painéis de compensados. Já o segundo, reúne detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas, sendo a principal matéria prima a madeira maciça – de lei ou de reflorestamento.

4.1.1.1 Panorama internacional

A organização geográfica da indústria moveleira mundial tem sofrido mudanças desde o final da década de 1970. Os países em desenvolvimento, até então, exportavam madeira bruta, que era processada nos países desenvolvidos. Estes, por sua vez, concentravam a produção e a exportação do produto final. No entanto, a partir da década de 1980, aproveitando a vantagem de possuir as fontes de matéria prima e mão de obra barata, muitos países em desenvolvimento se capacitaram para fabricar móveis (ROSA *et al.*, 2007).

De acordo com esses autores, há uma tendência que está sendo seguida pelos países desenvolvidos, de se especializarem no *design*, no desenvolvimento de produtos, na distribuição e comercialização, transferindo a produção de partes e componentes e, até mesmo, a confecção do próprio móvel, para os países em desenvolvimento.

Rosa *et al.* (2007) afirmam, ainda, que a produção mundial de móveis, estimada em US\$ 267 bilhões, cresceu aproximadamente 9% nos últimos anos. Entre os maiores produtores estão Estados Unidos (US\$ 57 bilhões), China (US\$ 38 bilhões), Itália (US\$ 23 bilhões) e Alemanha (US\$ 19 bilhões). Os maiores exportadores são, pela ordem, China, Itália, Alemanha, Polônia e Canadá, que respondem por 50% das exportações mundiais. Em

relação às importações, os maiores são Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França e Japão, que respondem por 57% do total das importações (ROSA *et al.*, 2007).

4.1.1.2 Panorama nacional

O setor moveleiro nacional tem passado, lentamente, por mudanças, mas ainda se difere do padrão internacional, principalmente no que diz respeito à incipiente difusão de tecnologia de ponta e à grande verticalização da produção nacional. Quanto ao avanço da indústria brasileira de móveis, ocorrido nos últimos anos, observa-se que, apesar de ainda não condizer com o padrão internacional, hoje sua produtividade, em alguns segmentos, já se aproxima desses padrões.

A maior concentração da indústria nacional de móveis está nas Regiões Sul e Sudeste, sendo que 77% dos estabelecimentos estão localizados nos principais polos produtores do país, ou seja, nos Estados de São Paulo (23%), Rio Grande do Sul (15%), Santa Catarina (13%), Paraná (13%) e Minas Gerais (13%) (ROSA *et al.*, 2007).

Em se tratando, especificamente, do Estado de Minas Gerais, seu principal polo moveleiro encontra-se em Ubá (ROSA *et al.*, 2007), cidade da Zona da Mata mineira, a 280 km de Belo Horizonte. A indústria moveleira é a principal atividade econômica da região e a mais importante arrecadadora de impostos.

A cidade de Ubá abriga a maior empresa de móveis de aço da América Latina, além de três outras de grande porte, cerca de quarenta médias e duas centenas de pequenas empresas de móveis de madeira maciça e painéis de madeira.

Destinado, principalmente, a médios varejistas espalhados pelo país, o polo de Ubá produz móveis de todos os tipos e faixas de preço. A região conta com fornecedores que oferecem kits para vender aos fabricantes. Além disso, conta com uma escola de *design* e curso superior em *design*. Possui também um curso técnico em móveis oferecido por uma instituição federal de ensino.

Percebe-se que o setor moveleiro tem se destacado no Brasil e o Estado de Minas Gerais segue essa tendência. O polo moveleiro de Ubá é um exemplo bem sucedido de aglomeração de empresas do setor, contudo, outros polos moveleiros estão espalhados pelo Estado e também possuem grande importância para as regiões em que estão inseridos.

4.1.2 O Polo Moveleiro de Uberlândia

O Polo Moveleiro de Uberlândia foi criado em 05 de dezembro de 2000 por meio da Lei Ordinária Municipal nº 7701. Essa lei criou o programa de implantação do Polo com o objetivo de agrupar empresas especializadas na área de madeira e, assim, criar na cidade, um sistema produtivo integrado, visando o desenvolvimento e a estruturação tecnológica moderna da indústria de derivados de madeira e do mobiliário.

Os integrantes do Polo Moveleiro de Uberlândia são empresas nacionais ou estrangeiras do ramo da indústria, prestação de serviços e comercialização de derivados de madeira e outros destinados ao setor moveleiro. Há também as empresas do ramo de produção de máquinas, materiais e componentes ou equipamentos destinados à indústria moveleira e da madeira, e as especificamente voltadas para a produção e processamento de madeira em bruto e demais matérias primas. Outros integrantes são as empresas destinadas ao desenvolvimento de tecnologia industrial, apoio logístico e assistência técnica na área de indústria, prestação de serviços e comércio de derivados de madeira, estabelecidas em qualquer parte do município de Uberlândia.

Ficou estabelecido que as indústrias e demais atividades do ramo de derivados de madeira, do mobiliário e fabricação de componentes já existentes em Uberlândia teriam alcance a todos os benefícios legais e incentivos previstos nesta Lei, especialmente acesso ao desenvolvimento tecnológico.

A referida Lei destinou uma área de um milhão (1.000.000) de metros quadrados, além de garantir toda a infraestrutura suficiente, para a implantação do Polo. Garantiu, ainda, a doação de lotes, bem como isenção de impostos municipais pelo prazo de 10 (dez) anos às empresas. Outro ponto que merece destaque na Lei é a destinação de parte da área total para a implantação de uma escola profissionalizante destinada à formação de técnicos, oficiais e pessoal burocrático para contratação e atuação nas empresas integrantes do Polo Moveleiro de Uberlândia e também de uma escola de *design*.

4.1.2.1 Um breve relato da ocupação do Polo Moveleiro

É importante destacar que, segundo o SINDMOB, a cidade de Uberlândia possui em torno de 800 empresas do setor e produz, aproximadamente, R\$ 90 milhões ao ano. Todavia, o próprio SINDMOB afirma que apenas 200 empresas são formais, sendo que as demais atuam na informalidade.

Outro ponto que merece destaque é que, no momento da aproximação do pesquisador com o objeto da pesquisa – o setor moveleiro de Uberlândia –, constatou-se que, apesar da quantidade de empresas formais localizadas na cidade, apenas 1 (uma) se encontra instalada no Polo Moveleiro. As demais empresas do setor se encontram espalhadas por diversas regiões (bairros) da cidade.

Em uma análise qualitativa, realizada por meio de entrevistas com os empresários do setor, foram apontadas por estes algumas questões relacionadas ao processo de criação do Polo e, também, às condições de sua ocupação.

Das 8 (oito) entrevistas realizadas com empresários do setor, apenas 1 (um) dos entrevistados disse não saber nada a respeito do processo de criação do Polo. Os demais entrevistados concordam que a iniciativa do processo de criação do Polo partiu da Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU). Essa situação é explicada por Grocco e Galinari (2002) como sendo um fator construído intencionalmente por um dos agentes presentes no APL – a PMU -, responsável pela criação do Polo.

Porém, há uma discordância destes quanto à ocupação da área destinada às empresas do setor. A maioria (63%) relata que os terrenos (lotes) seriam doados para as empresas. O restante (25%) afirma que os terrenos seriam vendidos para as empresas da cidade, mas se queixam de que, para a única empresa instalada no Polo, o terreno foi doado. Essa empresa tem origem italiana e será chamada, para efeitos dessa pesquisa, de Empresa B.

Mesmo que o Polo Moveleiro não tenha sido efetivamente institucionalizado, isso não o descaracteriza como APL. Apesar de Albagli (2003) entender que a proximidade territorial é fator de estímulo a processos de interação e de articulação entre os agentes que atuam em APLs, Ferreira *et al.* (2011) afirmam que o termo local não significa, necessariamente, diminuição ou redução. Pelo contrário, consideram que o local pode ser entendido tanto como um município, quanto uma região formada por vários municípios. Neste mesmo sentido, Santos, Diniz e Barbosa (2004) classificam os APLs como uma concentração geográfica de empresas e outras instituições que se relacionam em um setor particular, no caso, o moveleiro.

4.2 Interesse e disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência

Com o propósito de investigar o interesse e a disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência relacionadas ao macro e ao microambiente são apresentados os resultados obtidos a partir do questionário aplicado. No entanto, antes de

passar às análises estatísticas, a seguir são brevemente caracterizados os respondentes do questionário.

4.2.1 Caracterização dos respondentes e das suas empresas

O primeiro bloco do questionário refere-se à caracterização do perfil dos respondentes (proprietários de empresas do setor moveleiro de Uberlândia) e das suas empresas. Nesse bloco foram respondidas questões relacionadas ao perfil demográfico do empresário, bem como ao cargo ocupado na empresa. Quanto às empresas, foram levantados o número de empregados, segmento da empresa, tempo de existência, faturamento e filiação a órgão de classe, conforme apresentado a seguir.

4.2.1.1 Perfil demográfico

A grande maioria dos respondentes são os proprietários das empresas (94,2%), os demais são gerentes (5,8%). Em relação ao gênero dos respondentes, há uma predominância do sexo masculino (93 homens) que corresponde a 90,3%, sendo o restante (9,7%) representado pelo sexo feminino (10 mulheres). Há uma variação muito grande na idade dos respondentes (Tabela 1).

Tabela 1 - Distribuição de frequência relativa à faixa etária dos respondentes

Faixa Etária	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
até 20 anos	2	1,9	1,9
de 21 a 30 anos	14	13,6	15,5
de 31 a 40 anos	21	20,4	35,9
de 41 a 51 anos	22	21,4	57,3
de 51 a 60 anos	31	30,1	87,4
acima de 61 anos	13	12,6	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos empresários (84,5%) possui mais de 30 anos. No entanto, a maior parte (31%) está concentrada na faixa entre 51 a 60 anos. Apenas dois respondentes (1,9%) possuem menos de 20 anos e treze respondentes (12,6%) mais de 61 anos.

4.2.1.2 Grau de Escolaridade

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, têm-se que 16,5% (17 respondentes) cursaram somente até o 1º grau completo; 41,7% (43 respondentes) possuem o 2º grau completo; 30,1% (31 respondentes) cursaram, mas não concluíram o 3º grau; a conclusão do 3º grau foi alcançada por 9,7% (10 respondentes); e, apenas 1,9% (2 respondentes) cursaram MBA/Especialização.

Tabela 2 - Distribuição de frequência relativa ao grau de escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
até o 1º. Grau completo	17	16,5	16,5
até o 2º. Grau completo	43	41,7	58,3
3º. Grau incompleto	31	30,1	88,3
3º. Grau completo	10	9,7	98,1
MBA – Especialização	2	1,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma característica dos empresários do setor que chama a atenção é o baixo grau de escolaridade, pois 58,3% (60 respondentes) possuem, no máximo, o 2º grau completo (Tabela 2).

4.2.1.3 O perfil das empresas

Quanto ao número de empregados, 96,1% das empresas possuem até 19 empregados. Somente 3,9% contam com mais de 20 empregados. Os dados apresentados na Tabela 3 mostram ainda que entre os respondentes não foram constatadas empresas que possuem em seu quadro de funcionários um número maior que 99.

Tabela 3 - Distribuição de frequência relativa à quantidade de empregados

Quantidade de empregados	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
até 19	99	96,1	96,1
mais de 20 até 99	4	3,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Levando-se em consideração o critério de classificação de empresas, utilizado pelo SEBRAE (s/d) quanto ao número de empregados nota-se que as empresas pesquisadas se enquadram em micro (99 empresas) e pequenas (4 empresas).

Em relação ao segmento de atuação (Tabela 4), 95,1% (98 empresas) atuam na fabricação e também no varejo, 1,9% (2 empresas) são fornecedoras de matéria-prima e 1% (1 empresa) é somente fabricante. Além disso, 1% (1 empresa) realiza montagem e fornece acessórios e 1% (1 empresa) é apenas varejista. A maioria das empresas pesquisadas fabricam móveis sob encomenda – adaptados à necessidade do cliente – isso justifica a predominância de atuação na fabricação e varejo.

Tabela 4 - Distribuição de frequência relativa ao principal segmento de atuação

Principal segmento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Somente fabricação	1	1,0	1,0
Somente fornecimento de matéria-prima	2	1,9	2,9
Fabricação e varejo	98	95,1	98,1
Outro	2	1,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 5, que apresenta o tempo de existência das empresas, mostra certa estabilidade do setor. Isso é evidenciado pelo grande número de empresas que estão atuando no mercado há mais de 10 anos. Esse número chega a 53,4% (55 empresas). Poucas empresas (4,9%) são iniciantes, sendo que 1% (1 empresa) está em pleno funcionamento a menos de 1 ano e outras 4 empresas (3,9%) a menos de 2 anos. Como a ampla maioria das empresas (84%) estão estabelecidas há mais de cinco anos, acredita-se que exista uma baixa taxa de mortalidade de empresas do setor.

Tabela 5 - Distribuição de frequência relativa ao tempo de existência

Tempo de existência	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
até 1 ano	1	1,0	1,0
de 1 a 2 anos	4	3,9	4,9
de 2 a 5 anos	11	10,7	15,5
de 5 a 7 anos	13	12,6	28,2
de 7 a 10 anos	19	18,4	46,6
acima de 10 anos	55	53,4	100,0

Total	103	100,0	-
--------------	------------	--------------	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Em se tratando do faturamento das empresas (Tabela 6) nota-se que 67% (69 empresas) são microempresas (até R\$ 240.000,00 por ano), de acordo com a classificação adotada pelo BNDES. O faturamento entre R\$ 240.001,00 até R\$ 2.400.000,00 foi constatado em 32 empresas (31,1%) e somente 2 empresas informaram um faturamento médio anual acima de R\$ 2.400.001,00.

Tabela 6 - Distribuição de frequência relativa à faixa de faturamento

Faturamento anual	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
até R\$ 240.000,00 por ano	69	67,0	67,0
de R\$ 240.001,00 até R\$ 2.400.000,00 por ano	32	31,1	98,1
acima de R\$ 2.400.001	2	1,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Há uma variedade muito grande relacionada à região de procedência dos proprietários que pode ser constatada na Tabela 7. O Estado de Minas Gerais corresponde a 91,3% (94 respondentes) das origens, porém, alguns empresários vieram de outros estados, tais como: Goiás, Rio de Janeiro e São Paulo. Foi constatado que a região de maior procedência é a do Triângulo Mineiro, com 86,4% (89 respondentes).

Tabela 7 - Distribuição de frequência relativa à região de procedência do proprietário

Procedência do Proprietário	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sul de Minas	3	2,9	2,9
Triângulo de Minas	89	86,4	89,3
Leste de Minas	2	1,9	91,3
Outras	9	8,7	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Do ponto de vista das filiações, há um equilíbrio no número de filiadas e não filiadas a órgãos de classe. As primeiras correspondem a 51,5% (53 respondentes) do total, enquanto que as segundas contabilizam 48,5% (50 respondentes). Isso mostra uma divisão quase igualitária entre as empresas do setor no quesito filiação a órgãos de classe.

Entre os órgãos de classe em que as empresas se encontram vinculadas foram citados somente sindicatos, dentre os quais, alguns são de trabalhadores. Todos foram citados com uma frequência menor que 2%, exceto o Sindicato das Indústrias de Marcenaria e Mobiliário do Vale do Paranaíba (SINDMOB), que apresentou uma frequência de 36,9% (38 respondentes).

Das empresas que não possuem vínculo com órgãos de classe, 37,9% (39 respondentes) disseram não terem interesse em filiar-se a nenhum órgão. Já os que disseram ter interesse em filiar-se representam 10,7% da amostra (11 respondentes), porém, não souberam ou não quiseram informar a qual órgão.

4.2.2 Percepção da importância quanto ao acesso a informações estratégicas e inteligência

Moresi (2000) considera que a importância da informação é universalmente aceita pelas organizações. Por sua vez, McGee e Prusak (1994) também constataram a importância da informação dentro do ambiente organizacional. Para eles, o sucesso está relacionado ao domínio das informações.

Assim, após a confirmação da confiabilidade e validade dos dados coletados, foi calculada a média das respostas para medir a percepção da importância, para as empresas, quanto ao acesso aos componentes do macro e do microambiente organizacional na potencialização de sua competitividade. As respostas seguiram uma escala de 1 a 5, sendo: 1 – Sem importância; 2 – Pouco importante; 3 – Nem importante / Nem sem importância; 4 – Importante; e 5 – Muito importante.

Para averiguar a percepção de importância quanto ao acesso às informações foi considerado o valor exatamente 3 como sendo o ponto neutro, equivalente à respostas em branco. Dessa forma, os valores menores que 3 – Sem importância e Pouco importante – foram considerados **Sem importância** e os valores maiores que 3 – Importante e Muito importante – foram considerados **Importante**.

Como pode ser observado na Tabela 8, com exceção do componente do macroambiente “**Ambiente político**”, todos os demais foram percebidos pelos empresários como sendo importantes, no que tange ao acesso a informações, para potencializar a competitividade de suas empresas.

Tabela 8 - Escala de nível de importância quanto ao acesso a informações do macro e microambiente

Componentes Ambientais	Média	Desvio padrão
Clientes	4,91	0,373
Fornecedores	4,81	0,397
Tendências tecnológicas	4,53	0,623
Ambiente econômico	4,28	0,933
Meio ambiente	4,23	1,002
Ambiente legal	4,08	0,947
Aspectos sociais, demográficos e culturais	3,93	1,078
Linhas de financiamento e fomento	3,72	1,287
Concorrência a nível do APL	3,71	1,193
Orgãos de regulamentação	3,66	1,217
Produtos substitutos	3,64	1,406
Concorrência ao nível da organização	3,56	1,035
Novos entrantes	3,16	1,433
Ambiente político	2,85	1,396

Fonte: Dados da pesquisa.

Como a escala foi ordenada de maneira decrescente das médias, fica fácil perceber quais foram os componentes ambientais considerados mais importantes. Em primeiro lugar, aparecem os **Clientes** seguidos dos **Fornecedores**, das **Tendências tecnológicas**, do **Ambiente econômico** e do **Meio ambiente**. Estes obtiveram média acima de 4, com destaque para Clientes e Fornecedores com médias muito próximas de 5. Os dois primeiros são componentes do microambiente e os três seguintes do macroambiente. Os componentes avaliados como menos importantes foram: **Orgãos de regulamentação**, **Produtos substitutos**, **Concorrência ao nível da organização** e **Novos entrantes**. Todos são componentes microambientais. Como já apontado, o único componente considerado sem importância quanto ao acesso a informações estratégicas e inteligência foi o **Ambiente político** que integra o macroambiente.

Esses resultados vão ao encontro do que afirma Balestrin (2001) sobre a necessidade das empresas de informações provenientes de áreas bastante distintas. De acordo com esse autor, as empresas necessitam tanto de informações sobre os elementos com os quais elas se relacionam diariamente (microambiente), incluindo clientes, fornecedores etc., quanto de informações sobre seu ambiente mais amplo (macroambiente) para identificar mudanças e tendências que exigem adaptação em suas estratégias, como por exemplo, tendências

tecnológicas, economia e meio ambiente. O autor conclui que todas essas variáveis influenciam diretamente as empresas e devem ser consideradas pelas mesmas.

Esse também é o entendimento de Freitas e Janissek-Muniz (2006), que esclarecem que o monitoramento do ambiente, num ou outro componente (macro ou microambiental), tem o intuito de melhorar o desempenho das empresas, favorecendo o conhecimento sobre o ambiente atual de forma a antecipar o ambiente futuro.

É possível pensar que os resultados em relação aos componentes **Clientes** e **Fornecedores** são em decorrência de independência e, em parte, ao individualismo ainda presente nas empresas. Isso pode ser comprovado pela fala do Empresário C, segundo o qual, “Na verdade a gente é produção independente. Cada um faz por si, cada um busca seus fornecedores, seus parceiros, seus clientes.”.

Em relação ao **Ambiente Político** – único considerado sem importância – há certa preocupação, pois as questões políticas podem, inclusive, mudar os rumos da história (MARCIAL E COSTA, 2001). Em se tratando de políticas locais, sua influência sobre as empresas é ainda maior, portanto, merecem maior atenção.

Um dos motivos que pode ter influenciado a visão dos empresários sobre o **Ambiente Político** não ser importante é a não institucionalização do Polo Moveleiro na cidade. Como afirma o Empresário D, “foi a Prefeitura que chamou, tentou formar o Polo Moveleiro, mas foi uma iniciativa da Prefeitura, não do pessoal das empresas não.”. Entretanto, segundo o empresariado, a institucionalização do Polo não ocorreu devido a descontinuidade da Gestão Pública Municipal. “Normalmente as propostas vinham da parte da Prefeitura, quando estava quase concluindo mudava a política. Político nunca é um diferente do outro, nunca vi.” (EMPRESÁRIO E). De maneira geral, as entrevistas levaram ao entendimento de que o Polo não se institucionalizou por falta de incentivo (por exemplo, infraestrutura) da Prefeitura. Isso levou à frustração dos empresários que, consequentemente, passaram a desacreditar nas iniciativas da Prefeitura.

A falta de planejamento continuada, evidenciada no Polo Moveleiro de Uberlândia, é extremamente prejudicial ao desenvolvimento, fortalecimento e manutenção do APL, implicando, inclusive, em perda de competitividade. Portanto, é preciso que o poder público municipal invista no setor – desenvolvendo ações contínuas e permanentes junto às empresas –, assim como em países desenvolvidos, focando suas ações na economia e não no Governo atual.

4.2.3 Percepção do interesse quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência

A origem dos APLs está relacionada às mudanças ocorridas nos processos produtivos e, principalmente, na forma como as empresas passaram a se relacionar. Essa relação se dá por meio de uma lógica embasada na troca de informações e na cooperação, ou seja, pressupõe-se maior contato e compartilhamento de informações entre as organizações (TAVARES; CASTRO, 2012).

Nesse mesmo sentido, Tavares, Antonielli e Santos (2010) afirmam que as relações interorganizacionais favorecem a transmissão de conhecimento e têm como um de seus principais atributos a troca de informações.

Desta maneira, confirmada a confiabilidade e a validade dos dados coletados calculou-se a média das respostas para medir o interesse dos empresários do APL quanto ao compartilhamento de informações estratégicas, cooperação e inteligência competitiva.

Para simplificar e tornar mais objetiva a análise das médias a fim de clarear a apresentação e o entendimento dos resultados encontrados, foi realizada, primeiramente, a nominação das alternativas que compõem a escala. Os extremos foram mantidos e integraram-se outros nomes para compor o restante da escala. Dessa forma, a escala completa ficou com cinco alternativas, quais sejam: **1 – Não tem interesse algum no compartilhamento; 2 – Tem pouco interesse no compartilhamento; 3 – Não tem opinião formada; 4 – Tem interesse no compartilhamento; e 5 – Tem total interesse no compartilhamento.**

Com o propósito de averiguar o interesse dos empresários quanto ao compartilhamento de informações considerou-se a alternativa 3 como sendo o ponto neutro, ou seja, falta de opinião formada. Assim, os valores menores que 3 – Não tem interesse algum no compartilhamento e Tem pouco interesse no compartilhamento – foram agrupados em uma única alternativa “**Não tem interesse no compartilhamento**”. Os valores maiores que 3 – Tem interesse no compartilhamento e Tem total interesse no compartilhamento – também foram agrupados em uma única alternativa “**Tem interesse no compartilhamento**”.

Como pode ser observado na Tabela 9, em apenas dois componentes ambientais não há interesse no compartilhamento de informações: “**Concorrência ao nível da organização**” e “**Novos entrantes**”. Em todos os demais componentes há interesse dos empresários em compartilhar informações com outros integrantes do APL.

Tabela 9 - Escala de nível de interesse no compartilhamento de informações do macro e microambiente

Componentes Ambientais	Média	Desvio padrão
Ambiente legal	4,09	1,172
Tendências tecnológicas	4,00	1,372
Órgãos de regulamentação	3,88	1,132
Fornecedores	3,85	1,294
Meio ambiente	3,82	1,235
Linhas de financiamento e fomento	3,65	1,526
Ambiente econômico	3,56	1,506
Aspectos sociais, demográficos e culturais	3,55	1,235
Concorrência a nível do APL	3,44	1,185
Produtos substitutos	3,39	1,604
Clientes	3,18	1,539
Ambiente político	3,13	1,384
Concorrência ao nível da organização	2,97	1,485
Novos entrantes	2,96	1,386

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, de maneira geral, é possível perceber que existe interesse por parte dos empresários do APL em compartilhar informações, já que em 12 dos 14 componentes ambientais avaliados o interesse foi realmente constatado.

A escala, ordenada de maneira decrescente das médias, mostra que o maior interesse no compartilhamento de informações está nos componentes **Ambiente legal** e **Tendências tecnológicas**. Ambos são componentes do macroambiente e obtiveram média acima de 4.

Esses componentes não afetam as empresas individualmente, por isso, tendem a não influenciar o desempenho imediato delas. Além disso, como pertencem ao macroambiente e estão mais distantes, dificilmente recebem alguma influência das empresas. Esse pode ser um dos motivos do maior interesse no compartilhamento de informações.

Porter (2004) reforça que esses dois componentes representam forças externas ao ambiente da indústria, portanto, mais distantes das organizações. Por esse motivo, o autor acredita que eles afetam todas as empresas de determinada indústria.

Esses resultados demonstram a preocupação das empresas com o desenvolvimento tecnológico, fato evidenciado pelo pesquisador durante as observações realizadas nas empresas do APL que, apesar de tradicionais, estão incorporando novas tecnologias em seu processo produtivo.

Menor interesse no compartilhamento de informações foi dado aos componentes **Concorrência a nível do APL, Produtos substitutos, Clientes e Ambiente político**. Desses quatro componentes com menor interesse no compartilhamento de informações, os três primeiros integram o microambiente e, o último, o macroambiente.

A pouca preocupação sobre a **Concorrência a nível do APL** pode ser explicada pela alta capacidade de absorção dos produtos pelo mercado local. Isso é apontado pelos empresários durante as entrevistas: “Uberlândia é uma cidade muito grande, o mercado interno aqui absorve muito” (EMPRESÁRIO C). Ainda, segundo o empresário, “[...] 90% ou quase 100% das empresas, constituídas em Uberlândia, elas atendem o mercado interno. Muito pouco externo. [...]. Então todo mundo atende o mercado interno [...]”.

Já a baixa preocupação atribuída aos **Produtos substitutos** pode ser explicada pelo argumento de que quase todas as empresas do APL produzem móveis planejados, ou seja, adaptados às necessidades dos clientes. Devido a essa característica sua substituição se torna muito difícil.

Em relação aos **Clientes**, a dificuldade mais evidente se deve à quantidade de empresas que atuam na informalidade. De acordo com o SINDMOB, enquanto existem aproximadamente 200 empresas devidamente regularizadas, as informais atingem um valor próximo de 700. Apesar de haver grande demanda local, os empresários tendem a não compartilhar informações sobre os clientes para que essas informações não cheguem até as empresas informais. Os empresários recriminam esse tipo de empresa, como pode ser observado pela colocação do Empresário G “[...] eu acho errado tantos informais que estão aí. Já estão, às vezes, há 10, 12, 15 anos e ninguém faz nada para que essas empresas formalizem.” e do Empresário A:

Ninguém leva isso para frente, para fazer com que esses fundos de quintal formalizem essas empresas, porque o que eu tenho visto do governo, é ele dando incentivo para esses informais legalizarem, mas não legalizam. Por que é cômodo para eles não pagarem nada. Não pagarem os impostos.

A falta de interesse dos empresários do APL em compartilhar informações sobre o **Ambiente Político** já foram apontadas na seção anterior. Resumidamente, estão ligadas à frustração dos empresários do APL quanto à falta de incentivo da Prefeitura para as empresas se instalarem no Polo Moveleiro que foi criado para esse fim. De acordo com o Empresário A

Mas assim, o respaldo que nós tivemos da Prefeitura foi zero. Foi nada. Tanto que virou nada o Polo Moveleiro. Apenas uma empresa está ainda lá. Que é a empresa X

(grifo nosso)², mas o incentivo fiscal que a Prefeitura destinou foi apenas para os de fora, para os marceneiros, as marcenarias de dentro, de Uberlândia e Região, não foram oferecidos nenhum incentivo fiscal.

Como afirma o Empresário B “[...] o interesse foi tão pouco por parte das empresas, com o baixo incentivo da Prefeitura, que ninguém instalou lá.”. Esse episódio demonstra a falta de políticas públicas municipais de incentivo ao pequeno empresariado do setor de móveis da cidade que pode inviabilizar a abertura de novos empreendimentos do ramo, bem como influenciar a manutenção dos já existentes.

Os dois únicos componentes (Concorrência ao nível da organização e Novos entrantes) em que não há interesse no compartilhamento de informações fazem parte do microambiente da indústria, conforme definido por Porter (2004).

Entre os fatores que podem explicar a falta de interesse em compartilhar informações sobre a **Concorrência ao nível da organização** e sobre os **Novos entrantes** está o fato de o mercado interno estar em amplo crescimento e as empresas formais já estabelecidas conseguirem sequer atender a essa demanda, conforme apontado pelo empresário F: “[...] tem momento que tem que dispensar [...]. É uma demanda alta e, assim, a demanda está alta [...]. Isso faz com que diminua a importância dada a esses componentes e, consequentemente, diminua o interesse pela troca de informações a respeito de tais componentes.

Apesar dos resultados encontrados com a aplicação dos questionários de que existe o interesse no compartilhamento de informações entre as empresas, constatou-se, por meio das observações, sendo confirmado pelas entrevistas, que efetivamente existe pouca troca de informações entre empresas do APL. As informações são compartilhadas basicamente por meio do sindicato (SINDMOB) e, em alguns casos, informalmente com conhecidos do ramo. Atualmente “se faz tudo através do sindicato também. Então tem reuniões do sindicato. Mesmo assim, muito pouco frequentadas. Então essa troca quase não existe.” (EMPRESÁRIO C). A pouca troca de informação entre as empresas do Polo também é evidenciada claramente na fala do Empresário ao informar que “O meio de trocar informação que a gente tem é o sindicato, mas também é muito pouco, porque são muito poucos que participam do sindicato.”. É possível, assim, perceber o desinteresse de grande parte dos empresários por discussões, via Sindicato, que envolvam seus negócios.

As dificuldades apontadas pelos empresários durante as entrevistas se resumem a pouco tempo disponível para interagirem entre si, medo de serem obrigados a mudarem (adaptarem) suas empresas e individualismo de algumas empresas.

² Substituído pelo autor para preservar a identidade da empresa.

Lastres e Cassiolato (2003) chamam a atenção para a importância de compartilhar informações. Para eles, o consumo dos recursos intangíveis, como a informação, não leva à sua exaustão. Além disso, podem ser compartilhados com várias outras pessoas ou empresas.

Esses autores afirmam, ainda, que as relações consistentes – incluindo troca de informação – nos APLs podem proporcionar aprendizagem coletiva e contribuir para o desenvolvimento local.

Mesmo que haja interesse em compartilhar informações, essa troca poderá ocorrer somente se houver confiança entre os integrantes do APL. A relação de confiança é destacada por Hoffmann, Gregolin e Faria (2006) como um dos aspectos críticos para a promoção e consolidação de APLs. Nesse sentido, Tavares e Castro (2012) entendem que a cooperação dentro do APL é fortalecida pela troca de informações entre as empresas a ele pertencentes, entretanto, concordam que esta troca só pode acontecer se houver uma relação de confiança entre os integrantes.

4.2.4 Análises para a diferença de médias entre as dimensões macro e microambiental referentes à percepção dos empresários quanto à importância do acesso às informações e quanto ao interesse no compartilhamento de informações.

A análise da diferença de médias entre as dimensões macro e microambientais também é importante para compreender a percepção dos empresários do APL quanto à importância do acesso às informações e quanto ao interesse em seu compartilhamento. A partir dessa análise será possível dizer se há diferença na percepção dos empresários relativa ao conjunto de componentes que integram o macro e o microambiente organizacional.

Para a comparação entre as dimensões macro e microambientais a análise baseou-se na divisão dos componentes desses ambientes proposta por Moresi (2001a) e adaptada por Lopes, De Muylde e Judice (2011). Essa divisão é a mesma já adotada, anteriormente, nesse trabalho.

Antes de analisar a diferença entre as médias, foi verificada a correlação entre as respostas do questionário utilizando o coeficiente *Alfa de Cronbach*, que mede essa correlação através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

Logo, temos que:

- O coeficiente de confiabilidade da escala do questionário (*Alfa de Cronbach*) para os itens referentes à importância de acesso às informações é 0,805 (a Tabela 10 é a saída do SPSS para este teste).

Tabela 10 - Confiabilidade para as respostas de importância ao acesso

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,805	0,806	14

Fonte: Dados da pesquisa.

- O coeficiente de confiabilidade da escala do questionário (*Alfa de Cronbach*) para os itens referentes ao interesse em compartilhamento de informações é 0,863 (a Tabela 11 é a saída do SPSS para este teste).

Tabela 11 – Confiabilidade para as respostas de interesse no compartilhamento

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,863	0,866	14

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, como este coeficiente varia de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1 maior a correlação entre as respostas do questionário, o resultado é satisfatório para os valores $\alpha = 0,805$ e $\alpha = 0,863$, demonstrando a existência de correlação das respostas dos respondentes para os itens importância do acesso às informações e interesse no compartilhamento de informações.

Para analisar as diferenças entre as dimensões macro e microambiental quanto à importância de acesso às informações e quanto ao interesse de compartilhamento de informações, foram somadas as escalas (HAIR JR. *et al.*, 2009) com as respostas dos respondentes de cada componente, evidenciadas no Apêndice A.

A partir deste somatório, as médias das dimensões (macro e microambiental) foram calculadas conforme Tabela 12, apontando, inicialmente, que a dimensão macroambiente apresenta menor média para a percepção dos empresários quanto à importância de acesso às informações. Da mesma forma, a dimensão macroambiente também apresenta menor média para a percepção dos empresários quanto ao interesse no compartilhamento de informações.

Tabela 12 – Média e desvio padrão dos dados

		Dimensões	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Importância no acesso	Microambiente	103	31,17	5,020	
	Macroambiente	103	23,91	4,056	
Interesse no compartilhamento	Microambiente	103	27,33	7,031	
	Macroambiente	103	22,15	5,658	

Fonte: Dados da pesquisa.

Para comprovar tal resultado estatisticamente, foi realizado o teste de hipótese para comparar estas médias, cujo resultado é apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Teste de Hipótese para médias de amostras independentes: dimensões macro e microambiental

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste de <i>t</i> para igualdade de medias		
		F	Sig.	T	DF	Sig. (2-tailed)
Dimensões macro e microambiental – Importância do acesso às informações	Assumir variâncias iguais	4,485	0,035	11,405	204	0,000
	Assumir que as variâncias não são iguais			11,405	195	0,000
Dimensões macro e microambiental – Interesse no compartilhamento de informações	Assumir variâncias iguais	2,066	0,152	5,830	204	0,000
	Assumir que as variâncias não são iguais			5,830	195	0,000

Fonte: Elaborada pelo autor.

- Análise da diferença de médias das dimensões macro e microambiental referente à importância do acesso às informações:

A variância encontrada ao analisar a importância do acesso às informações entre os respondentes não é homogênea, considerando o teste de Levene (HAIR JR. *et al.*, 2009), com $\alpha = 0,035$, que é menor que 0,05. Logo, utilizando o teste de *t*, assumindo que as variâncias não são iguais, tem-se que p (Sig. (2-tailed)) $< 0,05$ (0,000), ou seja, as médias não são iguais. Assim, nesta amostra estudada, a média entre as dimensões macro e microambiental apresentam diferença estatística, sendo diferentes com relação à percepção dos empresários sobre a importância do acesso às informações. Essa importância é maior com relação aos componentes do microambiente.

- Análise da diferença de médias das dimensões macro e microambiental referente ao interesse de compartilhamento:

Já a variância encontrada ao analisar o interesse de compartilhamento de informações entre os respondentes é homogênea, considerando o teste de Levene (HAIR JR. *et al.*, 2009), com $\alpha = 0,152$, que é maior que 0,05. Logo, utilizando o teste de t, assumindo que as variâncias são iguais, temos que p (Sig. (2-tailed)) $> 0,05$ (0,000), ou seja, as médias também são diferentes. Assim, nesta amostra estudada, a média entre as dimensões macro e microambiental apresentam diferença estatística, sendo diferentes com relação ao interesse dos empresários pelo compartilhamento de informações. Esse interesse é maior com relação aos componentes do microambiente.

Dessa forma, conclui-se que existe diferença estatística entre as médias das respostas dentro das duas dimensões propostas. Além disso, os resultados demonstram, especificamente para este estudo, que os empresários do APL se diferem tanto na percepção da importância do acesso às informações quanto no interesse em compartilhar informações, ambos, dentro das dimensões macro e microambiental.

As análises de diferença de médias entre as dimensões macro e microambiental revelaram que, tanto para a importância do acesso às informações quanto para o interesse no compartilhamento de informações, estas foram maiores na dimensão microambiente. Cabe ressaltar, porém, que essa análise foi realizada com base no conjunto dos componentes que integram as dimensões (macro e micro) e não individualmente.

Destaca-se que o microambiente é considerado por Freitas e Janissek-Muniz (2006) como sendo o principal componente ambiental na qual as organizações estão inseridas. Essa visão é contrária à de Marcial e Costa (2001), cujo foco se dá no macroambiente. Contudo, apesar do microambiente estar mais próximo das empresas (sendo possível influenciá-lo) e o macroambiente afetar todas as empresas na indústria (tornando difícil de ser influenciado pelas empresas), entende-se que ambos os ambientes (macro e micro) são extremamente importantes para proporcionar competitividade às empresas do APL, principalmente, pelo fato de a maioria ser de menor porte e sofrerem muito com mudanças – dentro e fora do ambiente da indústria.

4.2.5 Análise de frequência sobre a hierarquização dos componentes que integram o macro e o microambiente, percebida pelos empresários, para o aumento da competitividade das empresas do APL.

A análise estatística de frequência em relação à classificação da importância (hierarquização) dada aos componentes que integram o macro e o microambiente organizacional permite identificar quais são percebidos pelos empresários do APL como sendo os de maior e os de menor influência para o aumento da competitividade das suas empresas. Essa análise foi realizada após a confirmação da confiabilidade e validade dos dados coletados.

Como os componentes analisados compõem um grupo de 14 componentes, a classificação de importância deles vai de 1 a 14, sendo o número **1 representativo do mais importante** e o número **14 representativo do menos importante**.

A Tabela 14 apresenta a análise de frequência da importância de se obter informações sobre os clientes.

Tabela 14 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente clientes

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	100	97,1	97,1
2	3	2,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse componente foi classificado somente em duas posições diferentes. Sua classificação se deu nas duas primeiras posições, sendo que 97,1% da amostra (100 respondentes) atribuíram a ele a posição de número 1. A outra posição foi a de número 2, apontada por 2,9% (3 respondentes). A partir desses dados é possível compreender que o acesso a informações sobre os clientes é considerado pelos empresários do APL como sendo o principal componente capaz de aumentar a competitividade das suas empresas. Os clientes compõem a dimensão microambiente, portanto, estão muito próximos das empresas. Juntamente com os fornecedores (Tabela 15), os clientes são apontados por Tavares, Antonielli e Santos (2010) como principal fonte de informação. Além disso, os resultados finais das empresas são voltados para atender às demandas dos mesmos, o que pode explicar a sua extrema valorização.

A seguir, a Tabela 15 apresenta a análise de frequência da importância atribuída aos fornecedores quanto ao quesito acesso à informação.

Tabela 15 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente fornecedores

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	3	2,9	2,9
2	79	76,7	79,6
3	3	2,9	82,5
4	11	10,7	93,2
5	7	6,8	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes atribuíram ao componente fornecedores cinco diferentes posições – as cinco primeiras –, das quais a mais frequente foi a 2, com 76,7% dos apontamentos (79 respondentes). Esse é um percentual considerado alto. Já as posições menos atribuídas foram a 1 e a 3, ambas com 2,9% (3 respondentes) cada. As demais também não obtiveram um percentual expressivo. Como os fornecedores fazem parte do microambiente tendem a exercer grande influência sobre as empresas. A relação destes com as empresas contribui diretamente para o alcance dos resultados finais, o que explica a grande valorização dos respondentes quanto a esse componente.

Já a Tabela 16 apresenta a análise de frequência sobre a ordem de importância em se obter informações da concorrência a nível do APL.

Tabela 16 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente concorrência a nível do APL

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
3	6	5,8	5,8
4	11	10,7	16,5
5	9	8,7	25,2
6	6	5,8	31,1
7	18	17,5	48,5
8	10	9,7	58,3
9	6	5,8	64,1
10	5	4,9	68,9
11	16	15,5	84,5

12	8	7,8	92,2
13	3	2,9	95,1
14	5	4,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A variação de respostas nesse componente, pertencente ao microambiente, foi alta, colocando-o em 12 posições diferentes. Este componente apenas não foi classificado nas duas primeiras posições. O destaque nos apontamentos se deu nas posições 7, com 17,5% (18 respondentes), e 11, com 15,5%. A posição menos expressiva foi a de número 13, com 2,9% (3 respondentes), seguido pelos números 10 e 14, ambos com 4,9% (5 respondentes). A valorização desse componente sobre a importância do acesso a informações foi intermediária para a amostra. Diante disso, percebe-se um interesse mediano por parte dos respondentes em relação a esse componente.

Na sequência, a Tabela 17 apresenta a distribuição de frequência da importância dada aos novos entrantes como fonte de informação.

Tabela 17 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente novos entrantes

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
3	12	11,7	11,7
4	3	2,9	14,6
5	8	7,8	22,3
6	13	12,6	35,0
7	6	5,8	40,8
8	13	12,6	53,4
9	3	2,9	56,3
11	10	9,7	66,0
12	9	8,7	74,8
13	11	10,7	85,4
14	15	14,6	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Com exceção das posições 1,2 e 10, as demais foram atribuídas aos novos entrantes, pertencentes ao microambiente. A frequência maior se deu na posição de número 14, ou seja, a última. Os respondentes que a classificaram nessa posição representam 14,6% da amostra

(15 respondentes). As menores incidências se deram nas posições de número 4 e 9, com 2,9% (3 respondentes) cada. Para esse componente, as respostas foram muito variadas. Diante disso, pode-se inferir que há um equilíbrio entre a ordem de importância em acessar informações tanto para as primeiras posições quanto para as últimas.

A Tabela 18 apresenta a frequência da importância em conseguir informações de maneira mais ampla sobre a concorrência. Essa concorrência vai além dos limites do APL.

Tabela 18 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente concorrência ao nível da organização

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
3	13	12,6	12,6
4	15	14,6	27,2
5	15	14,6	41,7
6	3	2,9	44,7
7	3	2,9	47,6
8	3	2,9	50,5
9	20	19,4	69,9
10	13	12,6	82,5
11	2	1,9	84,5
12	3	2,9	87,4
13	6	5,8	93,2
14	7	6,8	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A opinião dos respondentes sobre a importância em acessar informações sobre esse componente foi muito dividida. Ele compõe o microambiente e foi posicionado em 12 diferentes ordens de prioridade, sendo que a maior é a de número 9, com 20 respondentes (19,4%). Além disso, as posições de número 3, 4 e 5 merecem atenção especial. Essas posições também possuem uma frequência alta, 12,6%, 15% e 15%, respectivamente. A menor classificação foi a de número 11, com 1,9% (2 respondentes). Na sequência, tem-se as posições 6,7,8 e 12, com 2,9% (3 respondentes). Os dados demonstram que os respondentes valorizam muito esse componente.

A análise da distribuição de frequência sobre a importância em conhecer o ambiente político é apresentada na Tabela 19.

Tabela 19 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente ambiente político

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
3	7	6,8	6,8
4	8	7,8	14,6
5	10	9,7	24,3
6	14	13,6	37,9
7	3	2,9	40,8
8	3	2,9	43,7
9	6	5,8	49,5
10	6	5,8	55,3
11	9	8,7	64,1
12	5	4,9	68,9
13	6	5,8	74,8
14	26	25,2	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

O ambiente político é muito importante para as empresas. É por meio desse componente do macroambiente que os programas de incentivo e estímulo às empresas acontecem. Esse componente também foi classificado em 12 diferentes posições. O que chama a atenção nessa distribuição é que a maior quantidade de apontamentos se deu na última posição e representa 25,2% dos respondentes, o que revela que aproximadamente ¼ da amostra (26 respondentes) consideram a política pouco relevante para aumentar a competitividade das empresas do APL. As posições menos indicadas para esse componente foram a 7 e a 8, ambas com 2,9% (3 respondentes).

A importância em levantar informações sobre órgãos de regulamentação é apresentada na Tabela 20, com as devidas frequências de classificação.

Tabela 20 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente órgãos de regulamentação

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
4	7	6,8	6,8
5	13	12,6	19,4
6	9	8,7	28,2
7	13	12,6	40,8
8	3	2,9	43,7

9	19	18,4	62,1
10	10	9,7	71,8
11	8	7,8	79,6
12	9	8,7	88,3
13	6	5,8	94,2
14	6	5,8	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Os órgãos de regulamentação são os responsáveis por estabelecer as normas de funcionamento das empresas. Sendo assim, afetam diretamente o desempenho das organizações. Esse componente, pertencente ao microambiente, foi classificado em 11 posições diferentes. A maior concentração de respostas se deu na posição 9, com 18,4% (19 respondentes). Na sequência, tem-se as posições 5 e 7, ambas com 13 apontamentos cada (12,6%). A posição menos frequente para esse componente é a de número 8, com 2,9% (3 respondentes). A partir desses dados é possível compreender que a importância desse componente é mediana para os respondentes, pois os apontamentos foram em posições intermediárias.

A próxima tabela apresenta a análise de frequência da importância de acessar informações sobre as linhas de financiamento e fomento para aumentar a competitividade da empresa que são percebidas pelos respondentes.

Tabela 21 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente linhas de financiamento e fomento

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
3	7	6,8	6,8
4	6	5,8	12,6
5	5	4,9	17,5
6	15	14,6	32,0
7	11	10,7	42,7
8	21	20,4	63,1
10	8	7,8	70,9
12	5	4,9	75,7
13	19	18,4	94,2
14	6	5,8	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

As linhas de crédito contribuem para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Para esse componente, integrante do microambiente, os respondentes variaram suas respostas em 10 posições diferentes. As posições mais frequentes foram a 8 (20,4%) e a 13 (18,4%). Quanto às posições menos frequentes, tem-se a 5 e a 12, com 4,9% (5 respondentes). Esses dados demonstram a pouca importância destinada a esse componente. A importância do acesso a essas informações ficou no nível intermediário das posições demonstrando que há interesse, mas que, contudo, não é prioritário.

A tabela seguinte apresenta a distribuição de frequência relativa à importância de se obter informações sobre os aspectos sociais, demográficos e culturais para potencializar a competitividade das empresas do APL.

Tabela 22 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente aspectos sociais, demográficos e culturais

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
2	4	3,9	3,9
4	7	6,8	10,7
6	3	2,9	13,6
7	5	4,9	18,4
8	11	10,7	29,1
9	9	8,7	37,9
10	14	13,6	51,5
11	15	14,6	66,0
12	13	12,6	78,6
13	7	6,8	85,4
14	15	14,6	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Os aspectos sociais, demográficos e culturais integram o macroambiente e são importantes para direcionar os esforços das empresas. Na amostra pesquisada, os respondentes atribuíram 11 posições diferentes para a importância desse componente, em relação ao acesso a informações, para que as empresas aumentem sua competitividade.

As posições mais destacadas pelos respondentes quanto ao referido componente foram a 11 e a 14, com 14,6% cada (15 respondentes). As posições menos expressivas foram a 6 (2,9%), a 2 (3,9%) e a 7 (4,9%). Esses dados demonstram que os aspectos sociais, demográficos e culturais são pouco valorizados pelos empresários do APL.

A importância do acesso a informações sobre o componente ambiente econômico é apresentada na Tabela 23.

Tabela 23 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente ambiente econômico

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
2	6	5,8	5,8
3	23	22,3	28,2
5	6	5,8	34,0
6	10	9,7	43,7
7	9	8,7	52,4
8	9	8,7	61,2
9	9	8,7	69,9
10	9	8,7	78,6
11	7	6,8	85,4
12	11	10,7	96,1
13	4	3,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

O ambiente econômico exerce influência sobre as empresas na medida em que afeta o poder aquisitivo de determinada população. Esse componente merece um destaque entre os principais componentes do macroambiente. Os dados da pesquisa demonstram que os respondentes (empresários) entendem a importância desse componente, pois, apesar de uma variação na ordenação de prioridades, sendo classificado em 11 posições diferentes, a maior ocorrência se deu na posição de número 3, com 23 respondentes (22,3%). A menor posição constatada foi a de número 13, inclusive, com a menor concentração de respostas (3,9%).

A seguir, a Tabela 24 apresenta a distribuição de frequência relativa à importância de acessar informações sobre o ambiente legal, legislação ambiental.

Tabela 24 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente ambiente legal, legislação ambiental

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
4	7	6,8	6,8
5	2	1,9	8,7
6	5	4,9	13,6
7	14	13,6	27,2

8	11	10,7	37,9
9	15	14,6	52,4
10	10	9,7	62,1
11	15	14,6	76,7
12	18	17,5	94,2
13	3	2,9	97,1
14	3	2,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

O ambiente legal muitas vezes não é percebido como um importante componente do macroambiente capaz de afetar a competitividade da empresa. Mudanças nesse componente podem impulsionar a competitividade da empresa, mas também têm o poder de comprometer a sua sobrevivência. Para o grupo de respondentes esse componente parece ter pouca importância. Apesar da grande variação estabelecida com relação às posições de importância em acessar as informações sobre o componente, as maiores repetições se deram nas últimas posições. As posições que receberam um maior número de respostas foram a 12, 15 e 9. Os percentuais foram 17,5% (18 respondentes) para o primeiro e, 14,6% (15 respondentes), para os outros dois. Quanto às posições que receberam um menor número de respostas destacam-se a 5 (1,9%), a 13 e a 14, com 2,9%.

Na sequência, a Tabela 25 mostra a distribuição de frequência para o componente meio ambiente, relacionado à importância do acesso a informações.

Tabela 25 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente meio ambiente

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
2	8	7,8	7,8
3	13	12,6	20,4
4	9	8,7	29,1
5	10	9,7	38,8
6	8	7,8	46,6
7	6	5,8	52,4
9	11	10,7	63,1
10	6	5,8	68,9
11	7	6,8	75,7
12	11	10,7	86,4
13	11	10,7	97,1

14	3	2,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A preocupação com o meio ambiente pode variar de empresa para empresa, principalmente, em ramos de atuação diferentes. Esse componente que integra o macroambiente pode ser mais valorizado em organizações que afetam e/ou dependem diretamente dele. As empresas que recebem pouca influência tendem a ser menos preocupadas com tal componente. Nessa amostra, há uma variação muito grande nas respostas. Foram apontadas 12 posições diferentes, contudo, as empresas entendem que o componente é importante. A posição mais destacada nesse componente foi a 3, com 12,6% (13 respondentes). Na sequência, três outras posições (9, 12 e 13) foram apontadas, com 10,7% (11 respondentes). A posição que recebeu o menor número de apontamentos foi a 14, com 3 respostas (2,9%).

A distribuição de frequência disposta na Tabela 26 está relacionada à importância de conseguir informações sobre os produtos substitutos.

Tabela 26 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente produtos substitutos

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
2	3	2,9	2,9
3	4	3,9	6,8
4	9	8,7	15,5
5	12	11,7	27,2
6	3	2,9	30,1
7	3	2,9	33,0
8	9	8,7	41,7
9	2	1,9	43,7
10	19	18,4	62,1
11	6	5,8	68,0
12	9	8,7	76,7
13	10	9,7	86,4
14	14	13,6	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Os produtos substitutos tendem a apresentar ameaças para as empresas na medida em que propõem alternativas de consumo. Lidar com esse tipo de ameaça pode ser muito difícil,

por isso, levantar informações sobre esse componente do microambiente torna-se essencial para as empresas que enfrentam esse problema. Esse componente, classificado em 13 posições, parece não estar entre as principais prioridades das empresas que buscam aumentar a competitividade. Isso poder ser evidenciado pelo fato de que as maiores frequências de respostas se dão nas últimas posições desse *ranking* de prioridades sobre a importância do acesso a informações. A posição de número 10 recebeu a maior quantidade de respostas (18,4%) e é acompanhada da posição de número 14, com 13,6% (14 respondentes).

A última tabela desse *ranking* de prioridades diz respeito à importância do acesso a informações sobre as tendências tecnológicas.

Tabela 27 - Distribuição de frequência relativa à importância do componente tendências tecnológicas

Ordem de Importância	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
3	15	14,6	14,6
4	10	9,7	24,3
5	6	5,8	30,1
6	14	13,6	43,7
7	12	11,7	55,3
8	10	9,7	65,0
9	3	2,9	68,0
11	11	10,7	78,6
12	4	3,9	82,5
13	15	14,6	97,1
14	3	2,9	100,0
Total	103	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A sociedade tem passado por diversas transformações nos últimos anos e essas mudanças estão em ritmo cada vez mais acelerado. Nesse contexto, a tecnologia assume um papel primordial no aumento da competitividade das organizações. Dessa forma, entende-se como imprescindível acompanhar as tendências tecnológicas. Esse componente do macroambiente deve ser amplamente conhecido, para tanto, é imprescindível levantar informações sobre tal. O que é possível verificar nessa amostra é que a prioridade dos respondentes segue esse mesmo entendimento. Ao mesmo tempo, os dados revelam uma disparidade muito grande entre as respostas que mais se repetem. Constatou-se que as maiores posições, 3 e 13, embora em lados opostos do *ranking* de prioridades previamente

estabelecido, receberam a mesma quantidade de respostas (14,6%). Isso reflete a diferença de pensamento dos empresários que compuseram a amostra. Enquanto alguns podem estar mais abertos a incorporar novas tecnologias às suas empresas, outros podem ser mais conservadores e, por isso, menos abertos a mudanças no ambiente de sua empresa. As posições com menor número de respostas foram a 9 e a 14, com 2,9% (3 respondentes), seguidas da posição de número 12, com 3,9% (4 respondentes).

A análise de frequência sobre a classificação da importância (hierarquização) dada aos componentes que integram o macro e o microambiente organizacional para o aumento da competitividade das empresas do APL demonstrou que, de maneira geral, a percepção dos empresários, nesse quesito, é muito divergente. Em 12 dos 14 componentes analisados os respondentes atribuíram 10 ou mais classificações diferentes. Os três componentes que receberam a maior concentração de respostas em uma única posição, respeitadas as 14 posições possíveis, foram: Clientes (97,1%, na posição 1), Fornecedores (76,7% na posição 2) e Ambiente político (25,2%, na posição 14). Os demais componentes obtiveram concentrações menos expressivas, resultado da alta dissonância nas respostas.

Respeitadas as pequenas divergências em suas classificações, a congruência das respostas nos componentes “Clientes” e “Fornecedores” é resultado da concordância dos respondentes de que as principais fontes de informação para as empresas estão ligadas a esses componentes (TAVARES; ANTONIALLI; SANTOS, 2010). Isso explica o fato deles ocuparem as duas primeiras posições na opinião dos respondentes. O destaque fica para o componente “Clientes”, que foi classificado apenas em duas posições (1 e 2), sendo que na primeira foi quase uma unanimidade entre os respondentes (97,1%).

Já o terceiro componente com maior consonância na posição atribuída pelos respondentes – Ambiente político – com, aproximadamente, ¼ das respostas, foi classificado (ressalvadas as divergências nas respostas) na posição 14, ou seja, considerado o menos representativo para o aumento da competitividade das empresas do APL. Essa inexpressiva colocação pode estar atribuída à frustração dos respondentes com relação ao processo de criação e ocupação do Polo Moveleiro, pois, é unanimidade entre os empresários do APL que o Polo só não se institucionalizou por falta de incentivos da Prefeitura da cidade.

4.2.6 Análise fatorial (AF) referente à importância do acesso às informações e ao interesse de compartilhamento de informações

A análise fatorial é uma técnica de interdependência. Por meio dela é possível analisar as inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis e definir um conjunto de variáveis fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Segundo os autores, de maneira geral, as técnicas de análise fatorial buscam condensar a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de novas variáveis estatísticas (fatores), reconhecendo que existe uma perda mínima de informação.

Com relação à nomeação dos fatores é preciso atribuir algum significado a eles. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), esse processo envolve interpretação do padrão de cargas fatoriais para as variáveis, incluindo seus sinais, em um esforço para nomear cada fator. Os autores afirmam ainda, que as variáveis com cargas maiores influenciam na escolha do nome ou rótulo para representar um fator.

A análise fatorial revelou os fatores que explicam as correlações entre o conjunto de questões que caracterizam a percepção dos respondentes em relação à importância do acesso às informações do ambiente e, também, em relação ao interesse dos respondentes no compartilhamento de informações do ambiente.

Logo, foram analisadas as relações nesses conjuntos de itens inter-relacionados representando-os em termos de alguns fatores fundamentais, nesse caso, da importância do acesso às informações e do interesse no compartilhamento de informações. Desse modo, foram identificados os fatores que representam mais correlação na percepção dos respondentes com relação à importância do acesso às informações e, também, no interesse dos respondentes quanto ao compartilhamento de informações, resumindo-os em fatores fundamentais contendo as questões que apresentam maior correlação entre si.

4.2.6.1 Importância do acesso às informações

Inicialmente, foram realizados testes para verificar se a análise fatorial pode ser considerada uma técnica apropriada para analisar a correlação entre os itens relacionados à importância do acesso às informações do ambiente. Na Tabela 28 encontram-se os resultados destes testes, extraídos das análises no SPSS.

Tabela 28 – Testes de validação do uso da Análise Fatorial – Importância do acesso às informações

Teste	Objetivo do teste	Resultado na amostra pesquisada
Esfericidade de Bartlett	Examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população.	Teste de Bartlett = 706, com nível de significância de 0,000 (< 0,05)
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Índice usado para avaliar a adequação da análise fatorial. Valores entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada.	KMO = 0,567 (> 0,5)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme observado na Tabela 28, a análise fatorial é considerada apropriada para analisar a correlação dos dados de interesse em compartilhamento das informações.

Na Tabela 29 são apresentados os resultados sobre a quantidade de fatores que foram gerados, com suas respectivas informações sobre a determinação dos fatores (resultados extraídos da análise no SPSS).

Tabela 29 – Quantidade de fatores que foram gerados – Importância do acesso às informações

Fator	Número de questões indicadas	Autovalor	% da variância explicada	% da variância explicada acumulada
F1	5	4,248	30,34	30,34
F2	4	2,010	14,35	44,69
F3	3	1,818	12,98	57,68
F4	2	1,386	9,90	67,58

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise fatorial deseja-se determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados utilizados. Para isso, utilizam-se os autovalores, que representam a variância total explicada por cada fator referente às correlações entre o conjunto de questões. Nesse sentido, são considerados os fatores com autovalor superior a 1 e que apresentem uma percentagem acumulada em um nível satisfatório. Recomenda-se que os fatores gerados respondam por, no mínimo, 60% da variância.

Para efeito de cálculo, a percentagem da variância de um fator é obtida dividindo-se o autovalor pelo número de variáveis na amostra e multiplicando por 100. Exemplificando com

o primeiro fator: dividindo seu autovalor, que é 4,248, por 14, resulta na variância de 30,34, já multiplicada por 100.

Logo, foram gerados 4 fatores na análise fatorial, que são descritos a seguir, explicitando-se as questões que foram agrupadas conforme correlação existente entre elas.

Considerando a análise fatorial das 14 assertivas relacionadas à importância do acesso às informações (variáveis), nenhuma apresentou carga fatorial em mais de um fator distinto. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), tal fato torna um pouco menos complexa a nomeação dos fatores, possibilitando, assim, que as escolhas do pesquisador sejam um pouco mais fáceis, evitando, por conseguinte, vieses de interpretação ou eliminação de fatores.

Fator 1: Potencial de crescimento e de desenvolvimento das empresas

Tem-se na Tabela 30 o 1º fator (F1 da Tabela 29), que apresentou as questões com maior correlação referente à importância do acesso às informações.

Tabela 30 – Fator 1: Potencial de crescimento e de desenvolvimento das empresas

1 – Cliente – Micro
2 – Linhas de financiamento e fomento – Micro
3 – Aspectos sociais, demográficos e culturais – Macro
4 – Ambiente econômico – Macro
5 – Ambiente legal, legislação ambiental – Macro

Fonte: Dados da pesquisa.

Por envolver cinco componentes divididos entre macro e microambiente, foi difícil atribuir um nome a esse fator, no entanto, ele foi denominado de “**Potencial de crescimento e de desenvolvimento das empresas**”. As questões que apresentaram uma maior correlação entre si referem-se a Cliente; Linhas de financiamento e fomento; Aspectos sociais, demográficos e culturais; Ambiente econômico; e Ambiente legal, legislação ambiental.

Assim, esse 1º fator representa o conjunto de questões com o mais alto nível de correlação, fazendo com que estas sejam consideradas agrupadas quanto à importância do acesso à informação.

De acordo com Albagli e Maciel (2004), cada local ou região dispõe de diferentes características ou combinações – físicas, sociais, econômicas, culturais, políticas, institucionais – capazes de influenciar a produção de conhecimento, de aprendizagem e inovação. Entretanto, fatores como a inexperiência dos gestores ou as dificuldades de

compreensão do ambiente externo provocam muitas dúvidas para os gestores (CASTRO; ABREU, 2006).

Logo, esse fator enfatiza que conhecer as combinações características da região – Cliente, Linhas de financiamento e fomento, Aspectos sociais, demográficos e culturais, Ambiente Econômico e Ambiente legal, legislação ambiental – podem proporcionar o crescimento e o desenvolvimento das empresas do APL sem que haja precipitações nos processos decisórios.

Fator 2: Políticas de incentivo ao desenvolvimento de empresas locais

A Tabela 31 apresenta os componentes que compõem o 2º fator (F2 da Tabela 29), que apresentou 4 componentes inter-relacionados sobre a importância do acesso às informações.

Tabela 31 – Fator 2: Políticas de incentivo ao desenvolvimento de empresas locais

-
- 1 – Concorrência a nível do APL – Micro
 - 2 – Novos entrantes – Micro
 - 3 – Concorrência ao nível da organização – Micro
 - 4 – Ambiente político – Macro
-

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse fator, as questões que apresentaram uma maior correlação entre si referem-se à Concorrência a nível do APL; Novos entrantes; Concorrência ao nível da organização e Ambiente político.

Nesse sentido, temos 3 questões do microambiente e uma questão do macroambiente, ou seja, este é o fator denominado **“Políticas de incentivo ao desenvolvimento de empresas locais”** com o conjunto de questões que representa o 2º nível de correlação. Podemos afirmar então que a importância da informação sobre Ambiente político está correlacionada à importância das outras 03 questões do microambiente.

Esse fator reflete a importância do desenvolvimento de políticas públicas para proteger e fortalecer o APL, consequentemente, impulsionando o desenvolvimento das empresas locais.

De acordo com Purcidonio e Francisco (2007), a relevância dos APLs já foi percebida pelos governantes, que estão empenhados em apoiar as iniciativas de aglomeração e formatar políticas públicas para os APLs induzindo, assim, o desenvolvimento local.

Nesse sentido, Hoffmann, Gregolin e Oprime (2004) advertem para a necessidade de concentrar esforços para atender às reais necessidades do APL. Assim, na visão desses autores, antes das intervenções, é necessário conscientizar os empresários para que estes, com o apoio de atores locais, como a prefeitura, elaborem estratégias articuladas que mobilizem o APL e seus atores para o desenvolvimento das empresas locais.

Portanto, o fator enfatiza a necessidade de apoio dos diversos atores locais, dentre esses, a prefeitura, para incentivar e apoiar o desenvolvimento das empresas locais.

Fator 3: Produção ambientalmente responsável

Tem-se na Tabela 32 o 3º fator (F3 da Tabela 29), que apresentou aspectos relacionados à parceria.

Tabela 32 – Fator 3: Produção ambientalmente responsável

1 – Fornecedores – Micro
2 – Órgãos de regulamentação – Micro
3 – Meio ambiente – Macro

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse fator temos novamente 02 questões do microambiente e 01 questão do macroambiente correlacionadas entre si, que são Fornecedores, Órgãos de regulamentação e Meio ambiente.

Podemos afirmar, então, que a importância da informação sobre Meio Ambiente está correlacionada à importância das outras 02 questões do microambiente.

Teríamos aqui um fator que reflete a importância conjunta das informações de Fornecedores, Órgão de regulamentação e Meio ambiente. Isso levou à escolha do nome do fator 3 como sendo “**Produção ambientalmente responsável**”.

A proximidade geográfica entre os produtores e seus fornecedores estimula a manutenção de relações interativas entre eles (GARCIA, 2006), contudo, é preciso levar em consideração o tipo e a origem da matéria-prima e demais insumos, bem como pensar na correta destinação dos resíduos.

Logo, esse fator relata a preocupação das empresas em buscar estabelecer relações com fornecedores sem se esquecerem das questões legais e ambientais.

Fator 4: Incorporação de tecnologias no processo produtivo

Na tabela seguinte, o 4º fator (F4 da Tabela 29) apresentou dois componentes ambientais.

Tabela 33 – Fator 4: Incorporação de tecnologias no processo produtivo

1 – Produtos substitutos – Micro

2 – Tendências tecnológicas – Macro

Fonte: Dados da pesquisa.

No 4º fator, tem-se novamente uma questão do microambiente que se inter-relaciona com outra questão do macroambiente, correlacionando a importância dos produtos substitutos às tendências tecnológicas. Para esse fator, optou-se pelo nome “**Incorporação de tecnologias no processo produtivo**” como a melhor maneira de representar a correlação existente entre os dois componentes.

O desenvolvimento tecnológico pode tanto levar ao aparecimento de novos produtos capazes de suprirem a necessidade dos já existentes quanto proporcionar à empresa a capacidade de se reinventar e ajustar os seus produtos sempre que preciso.

Nesse sentido, os APLs se mostram como espaços favoráveis ao desenvolvimento tecnológico e da inovação devido à facilidade de interação face a face proporcionada pela proximidade geográfica (TAVARES; ANTONIALLI; SANTOS, 2010).

Assim, desde que no APL as empresas se inter-relacionem e busquem se manter atualizadas quanto às tendências tecnológicas terão potencial para ajustar os seus produtos às novas demandas.

4.2.6.2 Interesse no compartilhamento de informações

Da mesma forma, inicialmente, foram realizados testes para verificar se a análise factorial pode ser considerada uma técnica apropriada para analisar a correlação entre os itens relacionados ao interesse no compartilhamento de informações. Na Tabela 34 encontram-se os resultados destes testes, extraídos das análises no SPSS.

Tabela 34 – Testes de validação do uso da Análise Fatorial – Interesse no compartilhamento de informações

Teste	Objetivo do teste	Resultado na amostra pesquisada
Esfericidade de Bartlett	Examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população.	Teste de Bartlett = 897, com nível de significância de 0,000 (< 0,05)
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Índice usado para avaliar a adequação da análise fatorial. Valores entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada.	KMO = 0,647 (> 0,5)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme observado na Tabela 34, a análise fatorial é considerada apropriada para analisar a correlação dos dados de interesse em compartilhamento das informações.

Na Tabela 35, são apresentados os resultados com a quantidade de fatores que foram gerados, com suas respectivas informações de determinação dos fatores (resultados extraídos da análise no SPSS).

Tabela 35 – Quantidade de fatores que foram gerados – Interesse no compartilhamento de informações

Fator	Número de questões indicadas	Autovalor	% da variância explicada	% da variância explicada acumulada
F1	5	5,267	37,62	37,62
F2	4	1,924	13,74	51,36
F3	2	1,597	11,40	62,77
F4	2	1,25	8,90	71,72
F5	1	1,021	7,29	79,01

Fonte: Dados da pesquisa.

Novamente são considerados os fatores com autovalor superior a 1 e que apresentam uma percentagem acumulada em um nível satisfatório, ou seja, no mínimo, 60% da variância.

Logo, foram gerados 5 fatores na análise fatorial, que são descritos a seguir com as respectivas questões que foram agrupadas conforme correlação existente entre elas.

Para a análise do interesse dos empresários quanto ao compartilhamento de informações (variáveis), a análise fatorial das 14 assertivas também não apresentou nenhuma carga fatorial em mais de um fator distinto. Esse fato tornou um pouco menos complexa a nomeação dos fatores, facilitando, dessa forma, as escolhas do pesquisador e evitando vieses de interpretação ou eliminação de fatores (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Fator 1: Políticas econômicas, sociais e ambientais

A Tabela 36 mostra o 1º fator (F1 da Tabela 35), que apresentou as questões com maior correlação referentes à importância do acesso às informações.

Tabela 36 – Fator 1: Políticas econômicas, sociais e ambientais

1 – Ambiente político – Macro
2 – Aspectos sociais, demográficos e culturais – Macro
3 – Ambiente econômico – Macro
4 – Ambiente legal, legislação ambiental – Macro
5 – Meio ambiente – Macro

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse fator, as questões que apresentaram uma maior correlação entre si referem-se ao Ambiente Político; Aspectos sociais, demográficos e culturais; Ambiente Econômico; Ambiente legal e legislação ambiental; Meio Ambiente.

Assim, esse 1º fator representa o conjunto com as questões com o mais alto nível de correlação, fazendo com que as mesmas sejam consideradas agrupadas quanto ao interesse de compartilhamento. Para esse fator adotou-se a denominação de “**Políticas econômicas, sociais e ambientais**”.

Todos os componentes correlacionados nesse fator são do macroambiente que, segundo Porter (2004), afetam todas as empresas na indústria. De acordo com o autor, as diferenças se dão nas habilidades de cada empresa ou grupo de empresas em lidar com eles. Esse fator pode ser entendido como sendo genérico devido a sua transversalidade na indústria (MORESI, 2001a).

Essas variáveis – econômica, social e ambiental – podem ser difíceis de observar ou diagnosticar, mas não podem ser ignoradas. O monitoramento dessas “políticas” leva a empresa a ampliar a capacidade de tomada de decisão ao incluir as perspectivas do macroambiente. Logo, são indispensáveis às empresas.

Fator 2: Financiamento e fomento para novas tendências

Tem-se na Tabela 37 o 2º fator (F2 da Tabela 35), que apresentou as questões relacionadas ao 2º nível de correlação.

Tabela 37 – Fator 2: Financiamento e fomento para novas tendências

1 – Novos entrantes – Micro
2 – Órgãos de regulamentação – Micro

3 – Linhas de financiamento e fomento – Micro

4 – Tendências tecnológicas – Macro

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse fator, as questões que apresentaram uma maior correlação entre si referem-se aos Novos entrantes; Órgãos de regulamentação; Linhas de financiamento e fomento; Tendências tecnológicas.

Nesse sentido, temos 3 questões do microambiente e uma questão do macroambiente, ou seja, este é o 2º fator com o conjunto de questões que representa o 2º nível de correlação. A denominação atribuída a esse fator foi “**Financiamento e fomento para novas tendências**”. Cabe destacar a dificuldade em atribuir um nome a esse fator, o que não impediua sua denominação. Essa escolha se deu após o entendimento de que a regulamentação, as linhas de crédito e a tecnologia, juntas, podem representar tanto limites quanto vantagens para as empresas do APL superarem os novos concorrentes. É possível afirmar, então, que compartilhar a informação sobre novos entrantes está correlacionado ao compartilhamento das outras 03 questões.

O próprio fato de pertencer a um APL já proporciona vantagens para as empresas instaladas contra os potenciais concorrentes. Nesses ambientes há recursos que são coletivos para os integrantes do APL, mas que não são acessados por empresas de fora. Isso é essencial para a sobrevivência do APL, além de garantir maior competitividade às empresas (HOFFMANN; CAMPOS, 2013).

Garcia (2006) é contundente ao afirmar que, atuando em conjunto, é possível que as empresas promovam vantagens que não conseguiriam se estivessem atuando isoladamente.

Dessa forma, mesmo que haja a possibilidade de instalação de novas empresas é possível superá-las pela interação das empresas já instaladas. Somado a isso, encontram-se as linhas de crédito específicas para APLs e a adesão de novas tecnologias.

Fator 3: Concorrência dos produtos substitutos dentro do APL

A tabela a seguir apresenta o 3º fator (F3 da Tabela 35), que traz questões relativas ao microambiente.

Tabela 38 – Fator 3: Concorrência dos produtos substitutos dentro do APL

1 – Concorrência a nível do APL – Micro

2 – Produtos substitutos – Micro

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse fator é composto por duas questões do microambiente que correlacionam entre si. São elas a Concorrência a nível do APL e os Produtos Substitutos. Neste fator, adotou-se a denominação de “**Concorrência dos produtos substitutos dentro do APL**”.

Teríamos aqui um fator que reflete a necessidade de avaliar conjuntamente as informações dos produtos substitutos que concorrem ao nível do APL.

Essa possibilidade de concorrência como produtos substitutos impele as empresas a buscarem inovação continuamente para atender às demandas dos seus clientes. Portanto, é preciso estar preparado para superar os desafios (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

O mercado atingido do APL não é fechado. Nele pode haver a entrada de produtos substitutos para atender às demandas dos consumidores. Logo, entende-se que é preciso compartilhar informações sobre esses dois componentes que se correlacionam.

Fator 4: Capacidade dos fornecedores para atender as demandas dos clientes

É apresentado na Tabela 39 o 4º fator (F4 da Tabela 35), que mostra as questões microambientais que apresentam correlação referente à importância do acesso às informações.

Tabela 39 – Fator 4: Capacidade dos fornecedores para atender as demandas dos clientes

1 – Clientes – Micro
2 – Fornecedores – Micro

Fonte: Dados da pesquisa.

No 4º fator, tem-se novamente duas questões do microambiente que correlacionam entre si, que são “Clientes” e “Fornecedores”. Esse fator foi denominado de “**Capacidade dos fornecedores para atender as demandas dos clientes**”.

Esse fator é quem correlaciona as informações de clientes e fornecedores em conjunto. Como esses componentes são as principais fontes de informação (TAVARES; ANTONIALLI; SANTOS, 2010), é importante manter uma relação mais próxima entre eles. Logo, esse fator enfatiza a necessidade de compartilhar informações na cadeia produtiva para lançar produtos mais adequados às necessidades do mercado.

Fator 5: Concorrência ao nível da organização

Na Tabela 40, com o 5º fator (F5 da Tabela 35), foi apresentada uma questão relativa ao microambiente.

Tabela 40 – Fator 5: Concorrência ao nível da organização

1 – Concorrência ao nível da organização – Micro

Fonte: Dados da pesquisa.

Como esse último fator apresenta apenas uma questão, a “**Concorrência ao nível da organização**”, esta não está correlacionada com nenhuma outra questão, por isso não entrou em outro fator. Na denominação desse fator optou-se por manter o nome do componente devido ao fato de não se correlacionar com nenhum outro componente. Nesse sentido, pode-se inferir que é uma questão para a qual todos parecem dar o mesmo interesse no compartilhamento das informações.

4.2.6.3 Fatores decorrentes das análises fatoriais referente à importância do acesso às informações e ao interesse de compartilhamento de informações

Nesta seção, serão apresentados, resumidamente, os fatores extraídos das análises fatoriais referentes à importância do acesso às informações e ao interesse de compartilhamento de informações.

A análise fatorial realizada com os componentes que integram o macro e o microambiente permitiu o agrupamento em quatro fatores quanto à importância do acesso às informações e em cinco fatores para o interesse de compartilhamento de informações.

Para a importância do acesso às informações os fatores extraídos foram: Fator 1: Potencial de crescimento e de desenvolvimento das empresas; Fator 2: Políticas de incentivo ao desenvolvimento de empresas locais Políticas; Fator 3: Produção ambientalmente responsável; e Fator 4: Incorporação de tecnologias no processo produtivo.

Portanto, em relação a importância do acesso às informações, foram gerados quatro fatores na análise fatorial. O Quadro 9, explicita as questões que foram agrupadas conforme correlação existente entre elas.

Quadro 9: Fatores provenientes da Análise Fatorial para a Importância do acesso às informações

<u>Fator 1 - Potencial de crescimento e de desenvolvimento das empresas</u>	<u>Fator 2 - Políticas de incentivo ao desenvolvimento de empresas locais</u>	<u>Fator 3 - Produção ambientalmente responsável</u>	<u>Fator 4 - Incorporação de tecnologias no processo produtivo</u>
Cliente – micro	Concorrência a nível do APL – micro	Fornecedores – micro	Produtos substitutos – micro
Linhas de financiamento e fomento – micro	Novos entrantes – micro	Órgãos de regulamentação – micro	Tendências tecnológicas – macro
Aspectos sociais, demográficos e culturais – macro	Concorrência ao nível da organização – micro	Meio ambiente – macro	
Ambiente econômico – macro	Ambiente político – macro		
Ambiente legal, legislação ambiental – macro			

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a análise fatorial das 14 assertivas relacionadas à importância do acesso às informações (variáveis), nenhuma apresentou carga fatorial em mais de um fator distinto. Dessa forma, o Fator 1 apresenta cinco componentes (2 macro e 3 micro); já o Fator 2 é composto por quatro componentes (3 micro e 1 macro); por sua vez, o Fator 3 contempla três componentes (2 micro e 1 macro); e, por último, o Fator 4, integra dois componentes (1 micro e 1 macro).

Já para o interesse de compartilhamento de informações esses fatores foram: Fator 1: Políticas econômicas, sociais e ambientais; Fator 2: Financiamento e fomento para novas tendências; Fator 3: Concorrência dos produtos substitutos dentro do APL; Fator 4: Capacidade dos fornecedores em atender as demandas dos clientes; e Fator 5: Concorrência ao nível da organização.

Assim, em relação ao interesse no compartilhamento de informações, foram gerados cinco fatores na análise fatorial com as respectivas questões que foram agrupadas conforme correlação existente entre elas (Quadro 10).

Quadro 10: Fatores provenientes da Análise Fatorial para o Interesse no compartilhamento de informações

<u>Fator 1 - Políticas econômicas, sociais e ambientais.</u>	<u>Fator 2 - Financiamento e fomento para novas tendências</u>	<u>Fator 3 - Concorrência dos produtos substitutos dentro do APL</u>	<u>Fator 4 – Capacidade dos fornecedores em atender as demandas dos clientes</u>	<u>Fator 5 - Concorrência ao nível da organização</u>
Ambiente político – macro	Novos entrantes – micro	Concorrência a nível do APL – micro	Clientes – micro	Concorrência ao nível da organização – micro
Aspectos sociais,	Órgãos de	Produtos substitutos –	Fornecedores – micro	

demográficos e culturais – macro	regulamentação – micro	micro		
Ambiente econômico – macro	Linhas de financiamento e fomento – micro			
Ambiente legal, legislação ambiental – macro	Tendências tecnológicas – macro			
Meio ambiente – macro				

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a análise do interesse dos empresários quanto ao compartilhamento de informações (variáveis), a análise fatorial das 14 assertivas também não apresentou nenhuma carga fatorial em mais de um fator distinto. Assim, o Fator 1 apresenta cinco componentes, sendo todos do macroambiente; já no Fator 2 são quatro componentes (3 micro e 1 macro); o Fator 3 foi formado por dois componentes do microambiente; o Fator 4 também foi contemplado com dois componentes microambientais; e, por sua vez, o Fator 5 foi formado por apenas um componente que integra o microambiente.

Após a síntese dos fatores decorrentes da análise fatorial, dá-se por encerrada a discussão dos resultados obtidos na pesquisa. Dessa forma, é possível tecer, na sequência, as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações ocorridas nos últimos anos têm atribuído à informação um papel estratégico nas diversas dimensões da sociedade (ALBAGLI; MACIEL, 2004). Nesse sentido, a informação é pensada a partir de sua relação com o meio social e pressupõe a existência de códigos compartilhados e reconhecidos pelos sujeitos envolvidos (ALBAGLI, 2003).

Dentro das empresas modernas, segundo Balestrin (2001), a fundamentação está, cada vez mais, relacionada à informação. Desta feita, o impacto das mudanças ocorridas no ambiente competitivo, devido à valorização da informação, gerou novas experiências para as organizações que acarretaram o surgimento de aglomerações de empresas (FERREIRA *et al.*, 2001).

Neste contexto, a investigação dos APLs alcançou muito destaque (GARCIA, 2006) tanto para as organizações quanto para a academia, originando estudos como este, que buscam entender as sinergias geradas pelas interações entre empresas dentro destes ambientes. Diante disso, o intuito do estudo ora proposto foi compreender o processo de troca de informações a partir das relações estabelecidas pelas empresas utilizando como objeto de estudo o APL

moveleiro de Uberlândia/MG. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura sobre a temática, envolvendo a análise sobre as fontes de informação disponíveis e seu tratamento, com o propósito de entender os principais conceitos e definições relacionadas.

Após uma breve caracterização do APL, a pesquisa de caráter descritivo e de natureza quantitativo-qualitativa foi realizada por meio da utilização de um questionário contendo quatro blocos, em que os dados obtidos foram analisados à luz de técnicas estatísticas, viabilizadas pela utilização do *software* SPSS 13.0. Além disso, foram realizadas entrevistas com 8 empresários do APL para dar consistência aos resultados encontrados na etapa quantitativa.

Os respondentes do instrumento de coleta de dados se caracterizam como um grupo composto, em sua maioria, por homens, com faixa etária predominante entre 51 e 60 anos, tendo os mesmos concluído o 2º Grau e sendo originários do Triângulo Mineiro. Já em relação às empresas, predominam as micro, voltadas à fabricação e ao varejo, com mais de 10 anos de existência, tendo faturamento anual de até R\$ 240.000,00 e filiadas ao SINDMOB.

O cálculo da média permitiu indicar a percepção de importância para as empresas quanto aos componentes do macro e do microambiente organizacional na potencialização de sua competitividade. Destacam-se entre os componentes com maior importância: clientes (4,91%); fornecedores (4,81%); tendências tecnológicas (4,53%); ambiente econômico (4,28%) e meio ambiente (4,23%). Em contrapartida, entre os componentes com menor percentual de importância têm-se: órgãos de regulamentação (3,66%); produtos substitutos (3,64%); concorrência ao nível da organização (3,56%) e novos entrantes (3,16%). O único componente considerado sem importância para as empresas quanto à potencialização de sua competitividade foi o ambiente político (2,85%), que integra o macroambiente.

Por sua vez, com o cálculo da média relacionada ao compartilhamento de informações estratégicas foi possível comparar em quais componentes – macro e microambientais – o interesse dos empresários é maior. Entre os componentes com maior interesse estão: ambiente legal (4,09%) e tendências tecnológicas (4,00%). Já entre os componentes em que o interesse é menor destacam-se: concorrência a nível do APL (3,44%); produtos substitutos (3,39%); clientes (3,18%) e ambiente político (3,13%). Em relação ao compartilhamento de informações estratégicas, as empresas demonstraram não ter interesse em dois componentes, a saber: concorrência ao nível da organização (2,97%) e novos entrantes (2,96).

Visando descobrir se haviam diferenças entre as dimensões macro e microambiental referentes à percepção dos empresários quanto à importância das informações para

potencializar sua competitividade e quanto ao interesse no compartilhamento de informações foram realizadas análises para a diferença de médias entre essas dimensões.

Nas duas análises realizadas foi possível perceber que, nesta amostra estudada, a média entre as dimensões (macro e micro) apresentam diferença estatística, sendo diferentes tanto para a importância das informações para potencializar a competitividade das empresas quanto para o interesse no compartilhamento de informações. Em ambos – importância e interesse –, a percepção dos empresários é maior em relação às dimensões do microambiente. Por estar mais próximo das empresas – podendo estas influenciá-lo e ao mesmo tempo sofrendo maior influência – o microambiente (com seus componentes) tendem a receber maior atenção dos empresários, principalmente, porque a maioria das empresas pesquisadas são de menor porte e tendem a sofrer muito com mudanças. Isso pode dificultar o processo de IC dentro de cada organização, mas pode ser superado pela cooperação entre as empresas do APL, principalmente, em relação ao compartilhamento de informações.

Por meio da análise estatística de frequência foi possível apontar a percepção dos empresários sobre a hierarquia dos componentes que integram o macro e o microambiente organizacionais na potencialização da competitividade dos seus negócios. Os resultados dessa análise demonstraram que, de maneira geral, a percepção dos empresários, nesse quesito, é muito divergente, pois, em 12 dos 14 componentes analisados, os respondentes atribuíram 10 ou mais classificações diferentes. Os componentes com maior consonância na classificação foram: clientes (97,1%, na posição 1), fornecedores (76,7% na posição 2) e ambiente político (25,2%, na posição 14). Com base no conjunto das respostas percebe-se que o componente cliente foi classificado como o mais expressivo (posição 1). De maneira oposta, o componente ambiente político recebeu a menor classificação (posição 14). Tanto clientes quanto fornecedores integram o microambiente – mais próximos às empresas – influenciam diretamente a capacidade das empresas de aumentar sua competitividade, por isso, tendem a ser mais valorizados. Já o ambiente político integra o macroambiente – mais distante das empresas – não exercendo influência direta, mas afetando transversalmente todas elas. Sua baixa valorização pode estar ligada a frustração das empresas com relação à criação do Polo Moveleiro e a sua não institucionalização que não aconteceu, segundo os empresários do setor, devido a falta de apoio/incentivo dos gestores públicos municipais para a ocupação deste pelas empresas da cidade.

No intuito de efetuar uma análise mais consistente dos dados, foi proposta a análise fatorial, que permitiu averiguar as inter-relações (correlações) entre as variáveis (componentes ambientais) que caracterizam a percepção dos empresários em relação à importância do

acesso às informações e, também, em relação ao interesse destes no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.

A análise fatorial da importância das informações para potencializar a competitividade das empresas permitiu a extração de quatro fatores que foram denominados de: Potencial de crescimento e de desenvolvimento das empresas; Políticas de incentivo ao desenvolvimento de empresas locais; Produção ambientalmente responsável; e Incorporação de tecnologias no processo produtivo.

Posteriormente, a análise fatorial do interesse no compartilhamento de informações possibilitou a extração de cinco fatores variados, que foram denominados pelo pesquisador de: Políticas econômicas, sociais e ambientais; Financiamento e fomento para novas tendências; Concorrência dos produtos substitutos dentro do APL; Capacidade dos fornecedores em atender as demandas dos clientes; e Concorrência ao nível da organização.

As análises fatoriais realizadas foram importantes para condensar as variáveis (14 componentes), em conjuntos menores de novas variáveis fortemente inter-relacionadas (fatores), com uma pequena perda de informação.

Cabe, portanto, ressaltar a diversidade de componentes ambientais com as quais as empresas são obrigadas a lidar (MORESI, 2001a) e a quantidade de informações colocadas à disposição de quem tem o poder de decisão dentro das organizações (MORESI, 2000). Esses aspectos foram evidenciados nesta pesquisa.

No que concerne à perspectiva das contribuições esperadas, ante os resultados da presente pesquisa, a princípio, estima-se que o estudo colaborou para ampliar a compreensão da dinâmica do APL, com base nas inter-relações entre as empresas que o compõem, para a troca de informações estratégicas e inteligência. Desse modo, considerando-se os resultados obtidos, identifica-se que é preciso rever a estrutura do APL, uma vez que foi possível constatar que a cooperação nesse ambiente, ainda incipiente, tem permitido aos empresários aumentar a competitividade de suas empresas. Devido às características percebidas no APL constatou-se que, de acordo com Mytelka e Farinelli (2005), ele ainda se constitui como um aglomerado informal.

Acredita-se que a institucionalização do Polo Moveleiro na cidade de Uberlândia poderá proporcionar o processo de aprendizagem coletiva, além de contribuir para o desenvolvimento local (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Conforme apontado por Albagli e Maciel (2004), a proximidade geográfica é um facilitador para a interação e articulação entre os agentes que atuam nos APLs. Hoffmann, Gregolin e Faria (2006) complementam que o desenvolvimento local depende de relacionamentos maduros dentro de uma cadeia produtiva.

Nesse sentido, a institucionalização do Polo Moveleiro pode ser uma possibilidade de potencializar a competitividade das empresas locais.

Ressalta-se que o APL já conseguiu alguns resultados positivos em se tratando de cooperação. No entanto, ainda é preciso alcançar novos resultados, mais expressivos e que possam contribuir para o aumento da competitividade das empresas instaladas. Para isso, é necessário que haja maior engajamento das empresas para causas coletivas, como por exemplo, a institucionalização do Polo Moveleiro. A falta de engajamento ficou evidente nas respostas dos empresários ao afirmar que há pouca união entre as empresas, principalmente, no sentido de juntar esforços para lutar pela institucionalização do Polo na cidade. Nesse sentido, vale retomar Garcia (2006), quando o autor afirma que a atuação conjunta e concentrada dessas empresas é capaz de proporcionar vantagens competitivas, o que não é possível atuando isoladamente. Portanto, é preciso que as empresas do setor deem maior importância para o desenvolvimento do APL envolvendo-se em ações conjuntas – com a participação do governo local – para promover melhorias, principalmente, por meio da institucionalização do Polo. Isso poderá melhorar o resultado do APL pela sua maior capacidade de gerar IC.

Ao analisar o comportamento dos empresários do APL Moveleiro de Uberlândia em relação ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência, relativas ao macro e microambiente organizacional, acredita-se que o objetivo geral e os específicos foram respondidos no desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que foram abordadas: a percepção dos empresários sobre a importância dos componentes do macro e do microambiente organizacional na potencialização da competitividade das empresas; a percepção dos empresários quanto ao interesse e disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência; a percepção dos empresários sobre a hierarquia dos componentes que integram o macro e o microambiente organizacional na potencialização da competitividade dos seus negócios; e as inter-relações entre os componentes ambientais que caracterizam a percepção dos empresários em relação à importância do acesso às informações e, também, em relação ao interesse destes no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência. Os resultados do levantamento realizado com os empresários do APL permitem inferir que eles têm interesse e disponibilidade em compartilhar informações estratégicas e inteligência, relativas ao macro e ao microambiente organizacional, entretanto, pouco se mobilizam para tal.

O levantamento realizado junto aos empresários constatou que, atualmente, o meio mais significativo de troca de informações dentro do APL é a relação do SINDMOB com as

empresas filiadas. Entretanto, essa relação tem se mostrado pouco estruturada, atendo-se à organização de pequenas exposições eventuais de produtos na cidade, organização de viagens para participação de exposições em outras localidades e discussões sobre questões trabalhistas. Essa situação foi constatada *in loco* e confirmada pelas empresas filiadas. Além da falta de estruturação para proporcionar melhor interação e aprendizado entre empresas, outro problema constatado está relacionado ao acesso a essas informações, ficando restritas apenas às empresas filiadas, que são 67, enquanto o total de empresas formais se aproxima de 200. A informalidade majoritária (com aproximadamente 600 empresas) no setor também é um problema. O número elevado de empresas nessa condição (de informalidade) pode trazer sérias implicações para as empresas formais tanto na lucratividade quanto na geração de empregos. Além disso, tende a provocar um impacto negativo para os cofres públicos. Os próprios empresários percebem essas implicações e reclamam da concorrência desleal (com preços abaixo do praticado pelas empresas formais) devido ao não cumprimento de obrigações fiscais e trabalhistas, por exemplo. Apesar de terem interesse em compartilhar informações sobre o ambiente organizacional, as empresas não o fazem por sentimento de desconfiança sobre a utilização (pelos informais) das informações disponibilizadas e, sobretudo, pela qualidade (validade) das informações que são compartilhadas pelas empresas.

Dispor de informações precisas sobre o macro e o microambiente organizacional não é uma tarefa fácil para uma empresa, principalmente, nos setores onde predomina a informalidade. Compartilhá-las com outras empresas – sem algum tipo de filtro – pode levar a distorções nas informações levantadas e/ou disponibilizadas acarretando em prejuízos para o processo de decisório. Menezes (2005) chama a atenção para o atual ambiente competitivo – caracterizado por constantes mudanças – onde é necessário dispor de um sistema que forneça informações previamente analisadas para conduzir à melhor decisão. Para que isso ocorra, segundo Capuano *et al.* (2009) é preciso selecionar as informações úteis para a organização e analisá-las sistematicamente para que possam ter algum significado (codificação). Neste mesmo sentido, Queyras e Quoniam (2006) afirmam que a informação é um imperativo para o desenvolvimento da IC, entretanto, são necessários métodos de estruturação e análise para proporcionar conhecimento aos usuários.

Diante disso, percebe-se a necessidade de criação de um centro de gestão da informação dentro do APL para processar os dados disponíveis a fim de transformá-los em informação que seja capaz de gerar conhecimento relevante para as empresas locais e, assim, proporcionar vantagem ao ambiente. Essas informações precisam ser codificadas e repassadas na mesma medida para todas as empresas do APL. Recomenda-se que esse centro de gestão

da informação seja gerido por um dos agentes locais (o sindicato das indústrias, associação comercial e industrial, Sebrae, secretaria municipal da indústria e comércio e agente educacional - universidade ou escola técnica).

Com relação às limitações deste estudo, destaca-se que as informações obtidas pela amostra identificada, com o uso do *survey*, apesar de atenderem aos objetivos ora propostos, apresentam certa fragilidade. Assim, aconselha-se a utilização de uma amostra mais robusta que possa apresentar maior representatividade. Além disso, a descoberta da não institucionalização do Polo Moveleiro na cidade durante a etapa de coleta de dados (quantitativos) levantou uma questão importante para dar prosseguimento à pesquisa. Buscou-se, a partir disso, conhecer o episódio de criação do Polo para tentar compreender melhor os resultados obtidos no *survey*. Entretanto, apesar de contribuir para o entendimento desses dados (e apresentar novas informações), na etapa qualitativa o aprofundamento foi muito superficial, se atendo a entrevistar apenas os empresários do setor. Outra limitação refere-se ao fato de a pesquisa ter sido realizada em apenas um APL moveleiro mineiro, embora existam outros no Estado de Minas Gerais. Diante disso, entende-se a necessidade de novos esforços – visando maior aprofundamento – para aumentar a compreensão sobre o APL moveleiro de Uberlândia a realização de levantamento junto aos agentes locais, principalmente o poder público municipal, sobre o envolvimento destes com as empresas do setor bem como de suas contribuições para o desenvolvimento do APL. Com outro intuito – visando maior abrangência – entende-se como sendo importante ampliar o universo de investigação para outros APLs moveleiros, gerando dados que permitam tecer comparações com os que foram aqui apresentados, de modo a ampliar o conhecimento sobre o comportamento dos empresários de APLs do setor em relação ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência, relativas ao macro e ao microambiente organizacional.

De maneira geral, a pesquisa permite concluir que há interesse e disponibilidade dos empresários do APL moveleiro de Uberlândia no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, relativas ao macro e ao microambiente organizacional. Entretanto, atualmente, a troca de informações ainda é incipiente. Isso mostra a necessidade de serem criados mecanismos que facilitem a interação entre as empresas. Nesse sentido, a criação de uma estrutura adequada para tratar as informações, como um centro de gestão da informação, aproximará as empresas e, ainda, disponibilizará informações relevantes (e mais confiáveis) para a potencialização de sua competitividade.

REFERÊNCIAS

ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=114:inteligencia-e-seguranca-&catid=1:noticias&Itemid=18>. Acesso em: 17 fev. 2013.

AGÊNCIAMINAS. Arranjos Produtivos Locais promovem desenvolvimento regional e inovação tecnológica. Disponível em: <<http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/arranjos-produtivos-locais-promovem-desenvolvimento-regional-e-inovacao-tecnologica>>. Acesso em: 12 mai. 2013.

ALBAGLI, S. Informação, territorialidade e inteligência local. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5, 2003, Belo Horizonte. **Anais do V ENANCIB**. Belo Horizonte: UFMG, 2003, s/p.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 9-16, set./dez. 2004.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à Administração e a Economia**. 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 597p.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E.; ANDRADE, M. A. R. Análise da produção científica no campo de estudo das redes em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 29-54, abr./jun. 2011.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed UFMG, 2003.

BALESTRIN, A. Inteligência competitiva nas organizações. II WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2001, Florianópolis. **Anais do II Workshop brasileiro de inteligência competitiva e gestão do conhecimento**, 2001. s/p.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASTOS, S. Q. A.; ALMEIDA, B. B. de M. M. de. Metodologia de identificação de aglomerações industriais: uma aplicação para Minas Gerais. **EconomiA**, Selecta, Brasília, v. 9, n. 4, p. 63–86, 2008.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 516p.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 516p.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 516p.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório:** para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 232 p.

BNDES – **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.** Porte de Empresa. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/pporte.html>. Acesso em 26 out. 2013.

BRYMAN, A. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. **Qualitative Research.** SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi), v. 6, n.1, p. 97–113, 2006.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L; PORTO, E. C.; SZILAGYI, M. E. A relação entre aglomeração produtiva e crescimento: a aplicação de um modelo multinível ao setor industrial paulista. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 615-632, jul./ago. 2010.

CAPUANO, E. A.; CASAES, J.; COSTA, J. R. da; JESUS, M. S. de; MACHADO, M. A. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio-ago. 2009.

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica.** Tubarão: Ed. Unisul, 2005. 176 p.

CARVALHO, L. F. de. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, número especial, p. 57-72, out. 2012.

CASTRO, J. M. de; ABREU, P. G. F. de. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 15-29, set./dez. 2006.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006. 425 p.

COLAUTO, R.D.; BEUREN, I.M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: **Como elaborar trabalhos monográficos:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CROCCO, M. A.; GALINARI, R. Aglomerações produtivas locais. In: **Minas Gerais do Século XXI:** integrando a indústria para o futuro. Banco de desenvolvimento de Minas Gerais, v. 6, chapter 3. Belo Horizonte: Rona Editora, 2002. p. 173-253.

D'AMBROS, J.; GONÇALEZ, J. C.; ANGELO, H. Contribuições à implantação de Polo Moveleiro na região central de Tocantins. **Cerne**, Lavras, v. 18, n. 3, p. 377-386, jul./set. 2012.

DIAS, C. N. Arranjos Produtivos Locais (APLs) como Estratégia de Desenvolvimento. **Desenvolvimento em Questão**, v. 9, n. 17, p. 93-122, 2011.

DIEESE. **Como conhecer o mercado de trabalho em uma cadeia produtiva ou em um arranjo produtivo local**. São Paulo: DIEESE, 2005. 56 p.

FERREIRA, M. T. da S.; MEIRELES, S. S. de; MACEDO, M. Á. Da S.; BARONE, F. M.; SANT'ANNA, P. R. de; ZOTES, L. P. Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ). **RAP**, Rio de Janeiro 45(2): 517-539, mar./abr. 2011.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 516p.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. III ENA – Encontro Nacional da ABRAIC. **Anais do Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**, 29 a 31 de agosto de 2006. Curitiba PR. 2006. p. 1-19.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACOOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul-set. 2000.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235 p.

GARCIA, R. Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 301-324, out. 2006.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 516p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

HASENCLEVER, L.; ZISSIMOS, I. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estud. econ.**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 407-433, jul-set. 2006.

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. 377 p.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração.** Porto alegre: Bookman, 2005.

_____. **Análise multivariada de dados.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688p.

HOFFMANN, W. A. M.; GREGOLIN, J. A. R.; OPRIME, P. C. A contribuição da inteligência competitiva para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais: caso Jaú-SP. Enc. Bibli: **R Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. esp., p. 27 – 46, 1º sem. 2004.

HOFFMANN, W. A. M.; GREGOLIN, J. A. R.; FARIA, L. I. L. Desafios para o desenvolvimento regional – arranjo produtivo local de couro e calçados. **G&DR**, v. 2, n. 3, p. 32-53, set-dez 2006.

HOFFMANN, V. E.; CAMPOS, L. M. de S. Instituições de suporte, serviços e desempenho: um estudo em aglomeração turística de Santa Catarina. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 18-41, jan./fev. 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HORA, H. R. M. da; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach, **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, jun. 2010.

IBGE. 2010. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=317020&search=minas-gerais|uberlandia>>. Acesso em 20 ago. 2013.

KANIOVSKI, S.; PENEDE, M. On the Structural Dimension of Competitive Strategy. **WIFO Working Papers**, n. 145, p. 1-17, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Metodologia científica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LANA, R. A. Inteligência competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 305-327, out./dez. 2011.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Revista Parcerias Estratégicas**, vol. 8, n. 17, p. 5-29, 2003.

_____. Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. **Relatório de Atividades de Divulgação do Referencial Conceitual, Analítico e Propositivo**, IE/UFRJ, setembro de 2004. p. 1-9.

LOPES, B.; DE MUÝLDER, C. F.; JUDICE, V. M. M. Inteligência competitiva e o caso de um arranjo produtivo local de eletrônica brasileiro. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 2, p. 213-231, jul./dez. 2011.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981. 353 p.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva? **Anais do 25º Encontro da ANPAD**, Campinas, 2001.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994. 244 p.

MENEZES, E. M. Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas v.3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005.

MINAYO, M.C.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, 9, p. 239-262, jul./set. 1993.

MORESI, E. A. D. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001a. p. 59-91.

_____. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001b. p. 93-109.

_____. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001c. p. 111-142.

_____. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ci. Inf., Brasília**, v. 30, n. 2, p. 35-46, mai./ago. 2001d.

_____. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf., Brasília**, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. 3 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 428 p.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. De aglomerados locais a sistemas de inovação. In: LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (Orgs) **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Contraponto, 2005. p. 347-378.

NECKEL, A. R.; HOFFMANN, V. E.; SCHOREDER, L. Recursos Compartilhados Como Fonte Competitiva em Empresas Aglomeradas Territorialmente: um Estudo na Indústria Têxtil da Região de Rio do Sul (SC). **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 127-151, 2010.

OLIVEIRA, M. A. S. de. Inteligência competitiva: a proteção do conhecimento. **Revista da Escola Superior de Guerra**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 47, p. 85-102, jan/jul. 2007.

OLIVEIRA, P. H. de; GONÇALVES, C. A.; PAULA, E. A. M. de. Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 257-272, out./dez. 2011.

_____. A visão baseada em recursos da inteligência competitiva. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 141-151, abr. 2013.

PADILHA, A. C. M.; GALLON, C.; MATTOS, P. de. Fatores condicionantes da implementação de estratégias competitivas e cooperativas: o caso das indústrias de joias de Guaporé-RS. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 34-69, 2012.

PORTRER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989a.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 3, set./dez. 1997.

PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. de. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma indústria do APL do setor moveleiro de Arapongas. **Revista Gestão Industrial**, v. 3, n. 4, p. 69-80, 2007.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, . Inteligência Competitiva (IC). In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 73-97.

REDESIST. **Rede de Sistemas produtivos e Inovativos Locais** – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - Disponível em: <<http://redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 09 mai. 2013.

RITCHIE, J. The applications of qualitative methods to social research. In: RITCHIE, J.; LEWIS, J. (Ed.). **Qualitative research practice**: a guide for social science students and researchers. London: Sage Publications, 2003. p. 24-46.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 396 p.

RODRIGUES, H. G.; OLIVEIRA, M. F.; OLIVEIRA, M. T. T.; PAULA, V. A. F.; ABDALA, E. C. Práticas de gestão de redes de cooperação: a análise da rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia-MG. **Anais do 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas**, Franca. p. 259-271, 2011.

ROSA, S. E. S.; CORREA, A. R.; LEMOS, M. L. F.; BARROSO, D. V. O setor de móveis na

atualidade: uma análise preliminar. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.

ROUACH, D.; SANTI, P. Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 552-559, out. 2001.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

SANTOS, G. A. G. dos; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.

SEBRAE. **Classificação de empresas segundo o número de empregados**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas>. Acesso em: 05 dez. 2013.

SCHMITZ, H. Aglomerações produtivas locais e cadeias de valor: como a organização das relações entre empresas influencia o aprimoramento produtivo. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (Orgs) **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Contraponto, 2005. p. 321-345.

SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de D. M. Leite. 2 ed. São Paulo: Editora Herder: Universidade de São Paulo, 1967.

TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 343 p.

_____. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBCT, UNESCO, 2006. p. 19-35.

TAVARES, B.; ANTONIALLI, L. M.; SANTOS, M. I. P. dos. Influência das características das aglomerações sobre a geração de externalidades para as empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 115-142, mai./ago. 2010.

TAVARES, W.; CASTRO, C. C. de. Relações interorganizacionais no estabelecimento de uma aglomeração produtiva. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 4, p. 31-50, 2012.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; CARRIERI, A. P. Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações “convergentes”? **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 191-220, 2012.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1990.

UBERLÂNDIA. **Lei Ordinária Municipal nº 7701**, de 05 de dezembro de 2000. Cria o programa de implantação do polo moveleiro de Uberlândia e dá outras providências.

Prefeitura Municipal de Uberlândia. Disponível em:
<http://www.uberlandia.mg.gov.br/?pagina=leisMunicipais>. Acesso em: 05 dez. 2013.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial:** atacando e defendendo. Rio de Janeiro: Interciênciia, 2001. 214 p.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. DataGramZero, **Revista de Ciência da Informação**, v. 4, n.3, 2003. s/d.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VASCONCELOS, F. C. de; GOLDSZMIDT, R. G. B.; FERREIRA, F. C. M. Economia: Arranjos Produtivos. **GV executivo**, v. 4, n. 3, p. 17-21, ago/out 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 237 p.

VIEIRA, S. F. A.; SILVA, A. P. da. Legitimando a inteligência competitiva no Brasil: reflexões e encaminhamentos. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 19-39, abr./jun. 2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Somatória das escalas por dimensão macro e microambiental.

Grupo de Respondentes	Microambiente	Interesse em compartilhamento	Importância no acesso	Macroambiente	Interesse em compartilhamento	Importância no acesso
1	1	26	34	2	12	24
2	1	27	32	2	27	27
3	1	26	28	2	26	22
4	1	36	40	2	30	30
5	1	29	36	2	24	23
6	1	35	32	2	27	23
7	1	23	32	2	19	22
8	1	40	32	2	30	28
9	1	20	28	2	10	25
10	1	23	27	2	22	17
11	1	15	22	2	15	21
12	1	25	35	2	22	25
13	1	23	33	2	19	29
14	1	33	34	2	25	23
15	1	35	38	2	28	29
16	1	28	29	2	14	21
17	1	28	35	2	22	18
18	1	25	22	2	29	24
19	1	33	29	2	20	22
20	1	27	31	2	18	22
21	1	35	34	2	23	24
22	1	15	35	2	11	22
23	1	28	33	2	19	30
24	1	25	29	2	24	23
25	1	34	30	2	26	16
26	1	34	33	2	28	28
27	1	8	25	2	14	26
28	1	16	20	2	24	14
29	1	25	31	2	27	25
30	1	34	37	2	25	28
31	1	31	28	2	17	19
32	1	37	40	2	30	30
33	1	31	28	2	28	28
34	1	23	23	2	21	21
35	1	26	34	2	12	24
36	1	27	32	2	27	27
37	1	26	28	2	26	22
38	1	36	40	2	30	30
39	1	29	36	2	24	23
40	1	15	22	2	15	21
41	1	25	35	2	22	25
42	1	23	33	2	19	29
43	1	33	34	2	25	23
44	1	35	38	2	28	29

45	1	15	22	2	15	21
46	1	25	35	2	22	25
47	1	23	33	2	19	29
48	1	33	34	2	25	23
49	1	35	38	2	28	29
50	1	34	33	2	28	28
51	1	8	25	2	14	26
52	1	16	20	2	24	14
53	1	25	31	2	27	25
54	1	34	37	2	25	28
55	1	31	28	2	17	19
56	1	37	40	2	30	30
57	1	31	28	2	28	28
58	1	23	23	2	21	21
59	1	26	34	2	12	24
60	1	28	29	2	14	21
61	1	28	35	2	22	18
62	1	25	22	2	29	24
63	1	33	29	2	20	22
64	1	27	31	2	18	22
65	1	35	34	2	23	24
66	1	15	35	2	11	22
67	1	28	33	2	19	30
68	1	25	29	2	24	23
69	1	34	30	2	26	16
70	1	26	34	2	12	24
71	1	27	32	2	27	27
72	1	26	28	2	26	22
73	1	36	40	2	30	30
74	1	29	36	2	24	23
75	1	35	32	2	27	23
76	1	23	32	2	19	22
77	1	40	32	2	30	28
78	1	20	28	2	10	25
79	1	23	27	2	22	17
80	1	34	33	2	28	28
81	1	8	25	2	14	26
82	1	16	20	2	24	14
83	1	25	31	2	27	25
84	1	34	37	2	25	28
85	1	31	28	2	17	19
86	1	37	40	2	30	30
87	1	31	28	2	28	28
88	1	35	34	2	23	24
89	1	15	35	2	11	22
90	1	28	33	2	19	30
91	1	25	29	2	24	23
92	1	34	30	2	26	16
93	1	23	23	2	21	21
94	1	15	22	2	15	21
95	1	25	35	2	22	25
96	1	23	33	2	19	29

97	1	33	34	2	25	23
98	1	35	38	2	28	29
99	1	28	29	2	14	21
100	1	28	35	2	22	18
101	1	25	22	2	29	24
102	1	33	29	2	20	22
103	1	27	31	2	18	22

Fonte: Dados da pesquisa.

ANEXOS

Anexo A – Questionário aplicado na pesquisa com proprietários e/ou gestores das empresas pertencentes ao Arranjo Produtivo Local.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

O processo de Inteligência Competitiva (IC) busca a obtenção e análise de informações, de maneira a disponibilizar inteligência, de forma a suportar o processo de tomada de decisões de forma mais racional, com ênfase antecipativa, capaz de gerar e de manter diferenciais competitivos sustentáveis, maximizando assim o valor da organização e garantindo sua perpetuação.

Dentro de um Arranjo Produtivo Local (APL), onde as empresas integram uma rede interorganizacional, é possível e relevante que parte da estratégia da empresa possa ser construída conjuntamente com as demais organizações integrantes do APL, o que ocasionaria a concepção de uma estratégia para o APL. De qualquer maneira, como as empresas dentro de um APL também competem entre si (e esse fato é fundamental para sua dinâmica), parte da estratégia das empresas componentes de determinado Arranjo Produtivo Local deve ser construída individualmente.

Na economia do conhecimento, a informação passa a ser o elemento mais importante na construção das estratégias empresariais, e a Inteligência Competitiva é uma ferramenta fundamental nesse processo.

TODOS OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS NESSE LEVANTAMENTO OBEDECEM AO CÓDIGO INTERNACIONAL DE ÉTICA DAS PESQUISAS DE MERCADO E SOCIAIS ICC/ESOMAR (acesso obtido através do site – www.abep.org).

Número do questionário para controle

Nome da empresa

Nome do sócio ou representante (facultativo)

Função ou cargo do respondente

Contatos (telefones, fax e e-mail)

Gênero do respondente

Feminino

Masculino

Faixa Etária (resposta única)

1	Até 20 anos	
2	de 21 a 30 anos	
3	de 31 a 40 anos	
4	De 41 a 51 anos	
5	De 51 a 60 anos	
6	Acima de 61 anos	

Grau de escolaridade (resposta única)

1	Até o 1o. Grau completo	
2	Até o 2o. Grau completo	
3	3o. Grau incompleto	
4	3o. Grau completo	
5	MBA - Especialização	
6	Mestrado	
7	Doutorado	

Número de empregados (resposta única)

1	até 19	
2	mais de 20 até 99	
3	Mais de 100 até 500	

4	Mais de 500	
---	-------------	--

Principal segmento da empresa

1	Somente fabricação	
2	Somente fornecimento de matéria-prima	
3	Fabricação e varejo	
4	Outro, qual?	

Tempo de existência ;(CNPJ) empresa

1	Até 1 ano	
2	de 1 a 2 anos	
3	de 2 a 5 anos	
4	de 5 a 7 anos	
5	de 7 a 10 anos	
6	Acima de 10 anos	

Faixa de faturamento médio anual

1	Até R\$ 240.000,00 por ano	
2	de R\$ 240.001,00 até R\$ 2.400.000,00 por ano	
3	Acima de R\$ 2.400.001	

Região de procedência do proprietário ou sócio majoritário

1	Sul de Minas	
2	Triângulo de Minas	
3	Leste de Minas	
4	Oeste de Minas	
5	Zona da Mata de Minas	
6	Belo Horizonte	
7	Outras, qual?	

A empresa é filiada a órgão de classe

1	S	
2	N	

Se é filiada a qual instituição?

Se não é filiada tem interesse em se filiar? A qual?

Abaixo serão apresentadas várias dimensões que compõem o macro e o microambiente no qual as organizações estão inseridas. Considere a escala de 1 a 5 nas respostas, onde o **NÚMERO 1 REPRESENTA A INEXISTÊNCIA DE INTERESSE E/OU DISPONIBILIDADE** da sua empresa em compartilhar informações estratégicas e inteligência com outros participantes do APL, e o **NÚMERO 5 REPRESENTA UM TOTAL INTERESSE E/OU DISPONIBILIDADE** no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência. **Assinale a opção que melhor retrata o posicionamento de sua empresa quanto aos seguintes tópicos:**

<u>NÃO TEM INTERESSE ALGUM NO COMPARTILHAMENTO</u>	1	2	3	4	5	<u>TEM TOTAL INTERESSE NO COMPARTILHAMENTO</u>
-----------------------------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------------------------

Questão	1	2	3	4	5
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre os clientes (perfil, segmentação, utilização de produtos e serviços, razões por que são clientes, etc) assim como a manutenção e obtenção de novos clientes, sua empresa...					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre fornecedores, sua empresa considera que					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre o acompanhamento e as decisões dos órgãos de regulamentação do setor, sua empresa considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre patentes, novos produtos, serviços, processos, novos materiais e tecnologias emergentes (ambiente e tendências tecnológicas), sua empresa considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre linhas de financiamento e recursos provenientes de editais que atendam ao setor (órgãos de fomento), sua empresa considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre os aspectos econômicos (ex: indicadores de conjuntura, tendências inflacionárias, elevação dos preços, poder aquisitivo, condições do mercado externo, etc), do ambiente no qual a organização está inserida, sua empresa considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre o ambiente político (ex: situação e tendências partidárias, nível de corrupção, prioridades governamentais, política econômica, lobby, políticas governamentais de outros países, etc), no qual a organização está inserida, sua empresa considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre os aspectos sociais, demográficos e culturais (ex: tendências e atitudes do consumidor, flutuações no poder aquisitivo, alteração nos hábitos, estilo de vida, classes sociais, nível de educação, deslocamentos urbanos, etc) , do ambiente no qual a organização está inserida, sua empresa considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre “novos entrantes” e/ou “entrantes potenciais” (novas organizações, ou organizações já existentes que possam surgir na esfera concorrencial direta ou indireta da organização), sua empresa considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre a concorrência, já estabelecida e identificada enquanto tal DENTRO do APL, (market share, novos projetos, resultados financeiros, capacitação gerencial, etc) a nível da empresa, a mesma considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre a concorrência, já estabelecida e identificada enquanto tal FORA do APL, (market share/fatia de mercado, novos projetos, resultados financeiros, capacitação gerencial, etc) sua empresa considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre as questões do meio ambiente (ex: política energética e ecológica, legislação ambiental, tendências na regulamentação ambiental, etc), sua empresa considera que					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre o ambiente legal (ex: mudanças regulatórias por parte do governo, legislação comercial, resoluções de comércio exterior, etc) , sua empresa considera que:					
Quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência sobre produtos substitutos (produtos e/ou serviços que podem vir a desempenhar a mesma função que o produto e/ou serviço produzido/dispõibilizado pela organização), sua empresa considera que:					

Considerando as dimensões do macro e microambientes no qual as organizações estão inseridas, qual o grau de importância, quanto ao acesso a informações estratégicas e inteligência, o(a) Sr.(a) julga ter cada uma das dimensões a seguir, relativamente ao aumento da competitividade da sua empresa? Sendo que, na escala de 1 a 5:

**1 - Sem Importância
Importante**

**2 - Pouco Importante
3 - Nem Importante / Nem sem importância
4 -
5 - Muito Importante**

DIMENSÕES DO MACRO E MICROAMBIENTE

Assinale o grau de importância, na escala de 1 a 5, para cada item abaixo

Questões	1	2	3	4	5
Clientes					
Fornecedores					
Concorrência a nível do APL					
Novos entrantes					
Concorrência ao nível da organização					
Ambiente político					
Orgãos de regulamentação					
Linhas de financiamento e fomento					
Aspectos sociais, demográficos e culturais					
Ambiente econômico					
Ambiente legal, legislação ambiental					
Meio ambiente					
Produtos substitutos					
Tendências tecnológicas					

Considerando as dimensões do macro e microambientes no qual as organizações estão inseridas, qual a ordem crescente de importância, sendo o **número 1 representativo da mais importante e o número 14 representativo da menos importante**, quanto ao acesso a informações estratégicas e inteligência, relativamente ao aumento da competitividade da sua empresa, o(a) Sr. (a) classificaria as dimensões elencadas abaixo?