



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO – PPA  
Área de concentração: Empreendedorismo**



**ORIENTAÇÃO PARA MERCADO,  
COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO:  
UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO MOVELEIRO DE  
ARAPONGAS/PR.**

Dissertação de Mestrado

**CARLOS EDUARDO DALTO**

Londrina - PR

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**CARLOS EDUARDO DALTO**

**ORIENTAÇÃO PARA MERCADO,  
COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO:  
UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO MOVELEIRO DE  
ARAPONGAS/PR.**

Londrina - PR

2007

**CARLOS EDUARDO DALTO**

**ORIENTAÇÃO PARA MERCADO,  
COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO:**

**UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO MOVELEIRO DE  
ARAPONGAS/PR.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marcia Regina Gabardo da Camara

Londrina - PR

2007

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

D152o Dalto, Carlos Eduardo.

Orientação para mercado, competitividade e inovação : um estudo no arranjo produtivo moveleiro de Araçongas/PR. / Carlos Eduardo Dalto. – Londrina, 2007.

99 f. : il.

Orientador: Márcia Regina Gabardo da Camara.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.

Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional – Teses. 2. Empresários e inovações tecnológicas – Teses. 3. Móveis – Indústria – Teses. 3. Orientação para o mercado – Teses. I. Camara, Márcia Regina Gabardo da. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Universidade Estadual de Maringá. IV. Título.

CDU 658.011.8

**CARLOS EDUARDO DALTO**

**ORIENTAÇÃO PARA MERCADO,  
COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO:**

**UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO MOVELEIRO DE  
ARAPONGAS/PR.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Marcia Regina G. da Camara.  
Universidade Estadual de Londrina

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cristiane Vercesi  
Universidade Estadual de Londrina

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria de Fátima S. de S. Campos  
Universidade Estadual de Londrina

Londrina, 14 de dezembro de 2007

Aos meus eternos e incondicionais amores:

Moacir, Inês, Carla e Cassiano.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por conduzir-me com fé nesta sublime missão de aprender e ensinar.

À Prof. Orientadora Dra. Marcia Regina, pelo brilhantismo de seus ensinamentos.

À Prof. Dra. Maria de Fátima, pelas valiosas contribuições.

À Prof. e amiga Dra. Cristiane, única, sempre presente e me ensinando a “Viver a Tese”.

Aos meus pais, Moacir e Inês, pelo exemplo de vida, persistência e coragem.

Aos meus queridos irmãos, Carla e Cassiano, orgulhos de minha vida.

Aos professores e colegas do Mestrado, pois juntos batalhamos por essa conquista. E, em especial, à Cinara e ao Kleber, amigos inseparáveis nas madrugadas de “desespero”.

Aos profissionais entrevistados e empresas, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

Aos queridos amigos, sempre presentes em minha vida.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.



“O céu é o limite.  
Olhe para as estrelas e sonhe!”

Marcia Regina Gabardo da Camara

DALTO, Carlos Eduardo. Orientação para Mercado, Competitividade e Inovação: Um estudo no Arranjo Produtivo Moveleiro de Araongas- Pr. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual de Maringá, 2007.

## RESUMO

A orientação para mercado e a inovação têm sido fatores indispensáveis à sobrevivência e crescimento das organizações. O objetivo da pesquisa é analisar o impacto da inovação e orientação para o mercado na competitividade e no desempenho externo das empresas que compõem o arranjo produtivo de móveis de Araongas – PR. A pesquisa identifica o grau de orientação para o mercado através da escala *Markor*, a implementação de inovações de produto, processos e organizacionais, o desenvolvimento de atividades inovativas, a relação entre inovação, orientação para mercado e competitividade nas empresas pesquisadas. O desempenho das empresas é obtido através de variáveis como o crescimento do faturamento, lucro líquido e retorno do investimento, comparados aos parâmetros mundiais e do setor moveleiro. Como procedimentos metodológicos, destacam-se a revisão da literatura acerca do tema arranjo produtivo local, inovação, competitividade externa, orientação para mercado e a pesquisa de campo. A pesquisa tem caráter descritivo, de amplitude estatística e quantitativa, de corte transversal e tem como método o *survey*, envolvendo uma amostra de 61 empresas. Como resultado da pesquisa empírica destaca-se que a competitividade das indústrias de móveis de Araongas é fruto da sua orientação para mercado. Desta forma, conclui-se que tanto os indicadores de inovação quanto de OPM podem melhorar a competitividade das empresas e permitem identificar novas oportunidades de negócios.

**Palavras-chave:** Orientação para mercado. Competitividade. Inovação. Arranjos produtivos. Indústria moveleira.

DALTO, Carlos Eduardo. Market Orientation, competitively and innovation: a study about the furniture industry of Araçongas- Pr. Master dissertation – Post-graduation in Business Administration at Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual de Maringá, 2007.

## **ABSTRACT**

Essential factors to the growth and surviving of the organizations are to guide itself innovate toward the market. The proposal of this research is to analyze innovation impact and market orientation in the competitively and external performance of companies the belong to the furniture productive arrangement of Araçongas/PR. It identifies the market orientation level through MARKOR scale, implementation of product, process, and organizational innovation, development of innovative activities, relationship among innovation, competitively and guidance in the studied companies. The companies' development is gotten through variables like incoming growth, prophets, and investment returning compared to world wide parameters in the furniture's industry. Methodological procedures were local productive arrangement, innovation, and external competitively, and market orientation literature. The research has a descriptive characteristic, using quantitative and statistics, transversal structure and has a survey methodology that contains 61-companies sample. The result of the empirical research follows the Araçongas` furniture industry competitively as a result of their marketing orientation. The innovation indicators and market orientation results can be improved as well as the industry competitiveness.

**Key-words:** Market orientation. Competitively. Innovation. Productive arrangement. Furniture industry.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Operacionalização da Variável Envolvimento da Empresa no APL.....	33
Quadro 2 - Operacionalização da Variável Competitividade e Inovação: capacidade competitiva, inovação de processo e produto e outros tipos de inovação .....	34
Quadro 3 - Operacionalização da Variável Competitividade e Inovação : inovações organizacionais, impacto da inovação e atividades inovativas.....	35
Quadro 4 - Operacionalização da Variável Orientação para Mercado: geração de inteligência, disseminação e resposta.....	37
Quadro 5 - Operacionalização da Variável Orientação para Mercado : orientação para o concorrente, para o cliente e para o mercado .....	38
Quadro 6 - Estudos sobre OPM no Brasil .....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização das Empresas – Arapongas 2007.....	76
Tabela 2 - Porte das Empresas, segundo Número de Funcionários – Arapongas 2007.....	71
Tabela 3 - Idade das Empresas – Arapongas 2007.....	77
Tabela 4 - Porte das Empresas, segundo Faturamento – Arapongas 2007.....	78
Tabela 5 - Tipo de Gestão – Arapongas 2007.....	78
Tabela 7 - Principais canais de comercialização – Arapongas 2007.....	79
Tabela 8 - Principais Mercados – Arapongas 2007.....	80
Tabela 9 - Principais destinos das Exportações – Arapongas 2007.....	80
Tabela 10 - Comparação da média de funcionários, faturamento e estilo de administração entre exportadoras e não-exportadoras – Arapongas 2007.....	81
Tabela 11 - Faturamento das empresas e exportação, em frequência relativa (%) – Arapongas 2007.....	81
Tabela 12 - Idade das empresas, segundo critérios de exportação, em frequência relativa (%) – Arapongas 2007.....	82
Tabela 13 - Síntese das principais questões relativas ao envolvimento da Empresa no APL, em frequência relativa (%) – Arapongas 2007.....	84
Tabela 14 - Resumo das principais variáveis do Contexto Competitivo, em frequência relativa (%) – Arapongas 2007.....	85
Tabela 15 - Atividades Inovativas, em frequência relativa (%) – Arapongas 2007.....	86
Tabela 16 - Cálculos Estatísticos para as variáveis de Geração de Inteligência de Mercado – Arapongas 2007.....	88
Tabela 17 - Cálculos Estatísticos para as variáveis de Disseminação de Inteligência de Mercado – Arapongas 2007.....	89
Tabela 18 - Cálculos Estatísticos para as variáveis de Resposta à Inteligência de Mercado – Arapongas 2007.....	90
Tabela 19 - Cálculos Estatísticos para as variáveis de Orientação para o Cliente – Arapongas 2007.....	91
Tabela 20 - Cálculos Estatísticos para as variáveis de Orientação para Mercado – Arapongas 2007.....	91
Tabela 21 – Resumo Geral das médias dos Constructos de Orientação para Mercado.....	92

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMOVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
APL	Arranjo Produtivo Local
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CSIL	Furniture Market Research Institute – Milano/Itália
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEDI	Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OPM	Orientação para Mercado
PINTEC	Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica
PME	Pequena e Média Empresa
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SIMA	Sindicato das Indústrias Moveleiras de Arapongas/PR
SISCOMEX	Sistema de Comércio Exterior

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	16
1.2	TEMA DA PESQUISA .....	17
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	18
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	20
1.5	OBJETIVO GERAL DO ESTUDO .....	22
1.6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	23
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
2.1	DELINEAMENTO E QUESTÕES DE PESQUISA .....	24
2.2	MÉTODO DE ABORDAGEM E MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS .....	25
2.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	27
2.4	HIPÓTESE DE PESQUISA.....	28
2.5	FORMA DE COLETA DOS DADOS .....	29
2.6	OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL .....	30
2.7	TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	39
<b>3</b>	<b>COMPETITIVIDADE, ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO: ELEMENTOS TEÓRICOS. ....</b>	<b>42</b>
3.1	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS .....	42
3.2	ORIENTAÇÃO PARA MERCADO .....	45
3.3	CONTEXTO COMPETITIVO E INOVADOR .....	60
3.4	COMPETITIVIDADE EXTERNA DA INDÚSTRIA MOVELEIRA .....	68
<b>4</b>	<b>INOVAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA MERCADO: ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	73
4.2	ENVOLVIMENTO DA EMPRESA NO APL.....	80
4.3	CONTEXTO COMPETITIVO E INOVADOR .....	82
4.4	ORIENTAÇÃO PARA MERCADO .....	84
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

## INTRODUÇÃO

Motivados pelo contexto econômico atual e pelas mudanças aceleradas nos mercados, tecnologia e organizações, as empresas estão buscando muito mais que ajustes e a simples sobrevivência no longo prazo. Criar uma vantagem competitiva sustentável é objetivo primordial das organizações, capaz de levá-las a uma diferenciação, segundo Narver e Slater (1990) e Day (1994).

Neste sentido, os estudos acerca do desenvolvimento das aglomerações de produtores e fatores subjacentes ao sucesso dos mesmos têm sido destacados por estudiosos, sobretudo da área econômica (economia industrial, regional, geografia econômica, etc.), cujas análises podem propiciar ganhos em termos de competitividade para as organizações.

Entretanto, o que leva uma empresa a obter ganhos superiores? Essa questão parece ser bastante pertinente face aos atuais modelos competitivos e vem merecendo destaque na academia, motivo pelo qual se verifica uma crescente convergência entre visões de diferentes escolas do pensamento. A análise dos fatores que conduzem uma organização ao melhor desempenho competitivo centra-se não apenas na empresa individual, mas também, e principalmente, na investigação das relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições.

Numa perspectiva histórica, desde a década de 50 a academia vem realizando esforços no sentido de evidenciar a importância de uma administração voltada para o mercado. Não obstante, nos dias de hoje, a necessidade crescente de mudanças, em particular o aumento de competitividade, o rompimento de barreiras entre países, favorecendo o comércio mundial e a qualidade tem suscitado o aparecimento de inúmeras abordagens destinadas a solucionar as crises organizacionais e melhor aproveitar as oportunidades de mercados globalizados, impondo grandes desafios às organizações.

Em mercados caracterizados pela oferta de produtos e serviços com qualidade e a preços cada vez mais acessíveis, o caminho encontrado pelas empresas para obter a vantagem competitiva está no acesso e no domínio de conhecimentos - sobretudo tecnológicos, traduzidos em sua capacidade de inovar, de responder com rapidez às exigências dos clientes e padrões da concorrência, permitindo a agregação de valores a seus produtos e serviços.

Não obstante, empresas de um mesmo segmento da indústria, proximamente localizadas - que possam trocar informações, tecnologia e *know-how* - têm sido um fator de diferenciação amplamente difundido. Ou seja, a proximidade geográfica de empresas de mesmo segmento, especialmente de pequenas e médias empresas, pode possibilitar um ambiente favorável para o desenvolvimento e fortalecimento das mesmas.

Por fim, diante deste cenário, em que competitividade e inovação são fatores



singulares para garantir a permanência das empresas no mercado, as empresas devem preparar-se para enfrentar as contingências internas e externas de um mercado globalizado e altamente competitivo. Orientar-se para o mercado tem sido uma necessidade crescente nas empresas, sendo um fator *sine qua non* para a permanência e consolidação de seus negócios.

## 1.1 Caracterização da Pesquisa

A indústria moveleira desenvolveu-se a partir das pequenas empresas, criadas para atender seus mercados internos. Nos anos 50, as empresas começaram a voltar-se para o mercado externo. A partir da década de 70, a Itália passou a liderar a busca por novos mercados no segmento moveleiro.

Em termos de Brasil, as indústrias de móveis, caracterizam-se por um grande potencial de crescimento, tanto em termos de mercado interno quanto à possibilidade de exportação. O arranjo produtivo moveleiro de Arapongas é o mais importante do Paraná e um dos maiores do Brasil. Segundo dados da SIMA<sup>2</sup> (2007), o Arranjo Produtivo formado por 145 empresas gerou cerca de 11.570 empregos diretos e alcançou em 2005 um faturamento de 877 milhões de reais, sendo que suas exportações chegaram às cifras de 48,8 milhões de dólares no mesmo período, o que representou cerca de 14% do volume de faturamento.

A indústria moveleira nacional tem evoluído bastante nos últimos anos, apesar de ainda estar em diferente estágio da indústria mundial mais desenvolvida, contrastando principalmente no que diz respeito à difusão de tecnologia. Na década de 90, houve forte investimento na renovação dos equipamentos utilizados na indústria moveleira, porém as indústrias mais modernas – normalmente ligadas ao comércio exterior – são poucas, se comparadas ao universo de empresas com equipamentos desatualizados e com baixa produtividade (GORINE, 1998).

Com a abertura econômica brasileira e o fortalecimento do mercado interno, as empresas moveleiras nacionais foram induzidas a modernizar-se para se manter no mercado. Essa modernização propiciou novas formas de cooperação entre as empresas, demonstrando assim, capacidade inovativa e de adaptação frente às exigências mundiais.

Camara *et all* (2001) destaca que é evidente a presença na aglomeração produtiva moveleira de Arapongas/PR de alguns fatores que caracterizam um arranjo produtivo, dentre os quais se podem destacar a cultura do associativismo entre as empresas, a existência de instituições que representem os interesses do setor, promoção de eventos do setor, atividades desenvolvidas em conjunto para o alcance de vantagens competitivas coletivas, e, em um nível mais profundo, a existência de elos estratégicos. Foram esses fatores associados a política do governo federal de fortalecer a competitividade das PME's e aglomerados que permitiram a constituição do APL de móveis de Arapongas em 2005.

---

<sup>2</sup> Dados do Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA).

Mas há necessidade de estabelecer ações estratégicas para estimular a interação dos agentes de forma a aperfeiçoar o arranjo institucional. Camara *et all* (2001) desenvolveram estudos sobre o *cluster* moveleiro de Arapongas e evidenciaram alguns pontos críticos para a consolidação do mesmo. Os autores destacam o associativismo e recomendam a sua intensificação e direcionamento para projetos que melhorem a estrutura produtiva, a capacidade de *marketing* e o *design*.

a competitividade da indústria moveleira pode se ampliar significativamente nos próximos anos em função da adoção de novas tecnologias (importação de máquinas com tarifas zero), design diferenciado e suporte financeiro e estratégico para as empresas menores. O crescimento da indústria moveleira de Arapongas estimulou a instalação de empresas nas cidades vizinhas nos últimos 20 anos como Londrina, Cambé e Rolândia que são beneficiadas pela proximidade espacial e estão associados ao sindicato patronal SIMA. (CAMARA et all, 2001, p. 947).

Na atual situação e levando-se em consideração estes aspectos apresentados, o estudo da orientação para mercado, competitividade e inovação nos arranjos produtivos surge como uma importante e estratégica alternativa de vantagem competitiva para as organizações, especialmente àquelas inseridas no Arranjo Produtivo moveleiro de Arapongas/PR, as quais atravessam um momento bastante singular em sua história, levando-as a uma constante reavaliação de seus negócios.

Por fim, ao correlacionar a orientação para mercado com competitividade externa e inovação, pode-se ter um mecanismo que permita o desenvolvimento regional e contribua significativamente para o incremento da competitividade das empresas associadas a esse tipo de organização industrial.

## 1.2 Tema da Pesquisa

O tema central desta pesquisa versa sobre orientação para mercado em Arranjo Produtivo Local (APL) e tem como objeto de estudos empíricos as empresas que compõem o Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas - PR. O estudo dos APL's permite identificar o seu grau de desenvolvimento, dentre muitas outras variáveis. Todavia, a concentração geográfica e setorial das empresas nem sempre garante ganhos econômicos, tanto para a região na qual está inserida, quanto para as empresas propriamente dita. Inegavelmente, pode ser um importante fator facilitador deste desenvolvimento, de tal forma que suas ações conjuntas culminarão na eficiência coletiva, o que pode conduzi-los a vantagens competitivas relevantes.

Esta pesquisa procura contemplar um conjunto de variáveis-chaves no estudo do **Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas – competitividade, inovação, orientação para mercado** -, com o objetivo de construir um conjunto de informações e indicadores de desempenho que permitam contribuir efetivamente, tanto ao nível acadêmico, quanto para o desenvolvimento das organizações em estudo e a melhoria da performance econômica.

### 1.3 Problema de pesquisa e delimitação do estudo

A pesquisa tem como objeto empírico o arranjo produtivo de móveis de Arapongas no Paraná, no qual, segundo dados do Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas/PR, SIMA, (2007), quase 62% das empresas atuam no mercado há mais de 10 anos, com uma média de 14 anos de idade.

Porter (1998) defende a idéia de que uma característica positiva dos arranjos produtivos é a de que governos tendem a fazer investimentos em infra-estrutura e educação, o que influencia diretamente a produtividade das empresas. Os arranjos produtivos auxiliam na formação de novos negócios. Novos fornecedores, em função da grande concentração de clientes, proliferam com bastante facilidade. Com uma base de clientes maior, os riscos dos negócios são menores. Participar de um APL pode permitir a visualização de arestas nos produtos ou no processo produtivo, o que pode significar nova possibilidade de negócio. A produtividade (e não as exportações ou recursos naturais) determina a prosperidade de uma região ou nação. Daí a importância de ações por parte do governo para criar e aumentar a produtividade de sua região ou país. Políticas macroeconômicas são necessárias, porém são necessários alicerces microeconômicos para incentivar a competição e estimular a produtividade e a competitividade.

Lastres e Cassiolato (2003) afirmam que os formatos organizacionais que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes, como redes, arranjos e sistemas produtivos, vêm se consolidando como os mais adequados para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimento e inovações.

Entretanto, a busca por melhores resultados, diante de grandes mudanças e incertezas ambientais e da atual complexidade e intensidade competitiva, tem levado as empresas a uma constante, e cada vez mais acelerada, avaliação das práticas de negócios. Segundo Hurley e Hult (1998, p. 42) “é praticamente impossível encontrar uma indústria que não esteja engajada em uma contínua ou periódica inovação e reorientação para acompanhar a natureza dinâmica da maioria dos mercados”.

Para Barbosa (2001), diante da competição e das incertezas do ambiente em que se inserem, as organizações precisam permanecer em constante processo de mudanças, buscando

formular e desenvolver estratégias que respondam às pressões ambientais e lhes garantam uma posição competitiva em relação a seus concorrentes.

No caso da indústria moveleira, os arranjos produtivos locais - um tipo específico de aglomeração industrial - podem desempenhar um importante papel no desenvolvimento setorial. A intensidade dos relacionamentos entre firmas, seus fornecedores e instituições, que buscam implantar políticas para incrementar a competitividade regional das empresas e consumidores, pode induzir a um desenvolvimento mais acelerado, incrementando o ritmo de inovações de processo, produto e gestão empresarial, que são aspectos fundamentais para o sucesso das empresas desse setor.

Ao refletir sobre o conceito e papel de marketing no âmbito das organizações, Faleiro (2001, p. 1) o coloca como “fator indispensável à sobrevivência e crescimento das organizações” e amplia este conceito ao vincular as atividades organizacionais com a filosofia e preceitos desenvolvidos pelo marketing, colocando, desta forma, os interesses do consumidor em primeiro lugar. Nesta mesma linha, Santos (2004), aponta o marketing como fator indispensável para as empresas obterem resultados positivos junto aos seus mercados, contribuindo para um desempenho financeiro superior.

As empresas que possuem maior capacidade e foco em seus clientes são capazes de satisfazer suas necessidades e possuem diferencial competitivo, conseqüentemente apresentam retornos diferenciados. Para Faleiro (2001, p. 1) “a adoção dessa postura tem proporcionado resultados positivos às organizações, visto que possibilita a entrega de valor superior aos clientes, e provê ganhos de inovação e performance às empresas”. A relação entre orientação para o mercado e inovação reforça a importância dos comportamentos voltados para o mercado como fonte de informações para a criação de novos produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes.

Este estudo verificou o impacto da competitividade, inovação e orientação para mercado no desempenho das empresas situadas no arranjo produtivo moveleiro de Arapongas. O problema de pesquisa que se coloca aqui é o seguinte:

Qual o impacto da inovação e orientação para mercado na competitividade e desempenho das empresas do arranjo produtivo de móveis de Arapongas/PR?

#### 1.4 Justificativa e relevância do estudo

O presente estudo justifica-se por dois aspectos cruciais, íntima e dinamicamente relacionados. De um lado, as mudanças ocorridas no setor industrial e, de outro, desafios encontrados pelas empresas diante de um novo cenário mundial, caracterizado pela intensa competição.

As empresas, sobretudo as industriais, estão sendo obrigadas a encontrar novas formas de organização e gestão que as insiram em um contexto marcado pela competição global. Os imperativos, antes certos e previsíveis, não mais servem como aparatos na manutenção do status e sobrevivência das empresas. Elas estão sendo obrigadas a buscar novas tecnologias que as tornem mais competitivas e garantam sua manutenção e continuidade.

Neste cenário encontra-se o setor moveleiro. Segundo Gorine (1998), a indústria de móveis no Brasil vem se adaptando ao novo meio ambiente, aberto e competitivo, mas ainda contrasta com o padrão internacional, no que diz respeito à incipiente difusão de tecnologia de ponta.

Há poucas empresas moveleiras modernas, em geral empresas exportadoras e predomina a desatualização tecnológica e a baixa produtividade. Não há muitas empresas especializadas na produção de partes, componentes e produtos semi-acabados para móveis e a elevada *verticalização* da produção doméstica eleva os custos industriais. Constata-se também que há grande informalidade no setor moveleiro brasileiro, pois são fracas as barreiras à entrada – custo da tecnologia e dos investimentos em alguns segmentos dessa indústria.

Entretanto, a competitividade da indústria moveleira brasileira pode ser ampliada em um ritmo mais intenso devido à crescente adoção de novas tecnologias no campo fabril, *design* diferenciado e suporte financeiro e estratégico através de políticas públicas para as empresas menores. Sua importância também é estratégica no que tange à geração de empregos porque é uma indústria intensiva em mão-de-obra.

A relevância estratégica atribuída aos arranjos produtivos, como forma de intensificação da competição, elevou-se substancialmente nos últimos anos. Neste sentido, Porter (1998), defende a idéia de que arranjos ou *clusters* afetam a competição em três formas mais amplas: (1) incrementando a produtividade de empresas baseadas na área; (2) conduzindo a direção e a velocidade da inovação, que guia o crescimento da produtividade; (3) estimulando a formação de novos negócios, o que permite ao aglomerado crescer e se fortalecer. Desta forma, participar de um aglomerado viabiliza maior eficiência na busca de insumos, acesso a informações e tecnologia, parcerias, e mensuração e motivação para melhorias.

Os primeiros estudos sobre orientação para o mercado realizados no Brasil foram desenvolvidos no final da década de 90, mas foi a partir do ano 2000 que o tema ganhou maior representatividade e importância na agenda de pesquisas da área de Marketing. Para Faleiro (2001) os conhecimentos sobre orientação para o mercado vêm adquirindo consistência gradativa, resultado de inúmeras e sucessivas pesquisas sobre o tema. Os estudos de Silveira (1998), Urdan (1999), Sampaio (2000), Menna (2001) e Masoni (2004) são alguns exemplos de pesquisas que buscaram identificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, bem como o aprimoramento e a validação dos construtos referentes à realidade brasileira.

A presente pesquisa justifica-se em função da importância de um estudo (pioneiro) que correlacione orientação para mercado, inovação e competitividade nas empresas que compõem o APL moveleiro de Arapongas/PR, dado o baixo ritmo de crescimento das empresas deste setor, do aumento da competição com outros pólos e também da necessidade de incrementar as exportações.

O cenário descrito acima motivou a realização de um estudo para mensurar o impacto da competitividade, inovação e orientação para mercados no desempenho das empresas inseridas no arranjo produtivo moveleiro de Arapongas/PR. Pretende-se, desta maneira, contribuir para o avanço do estudo das relações existentes entre orientação para mercado, inovação e competitividade organizacional, gerando assim, subsídios para que as empresas possam aprimorar seus modelos de gestão e, por conseguinte, seu desempenho competitivo.

### 1.5 **Objetivo geral do estudo**

O objetivo geral do presente estudo é analisar o impacto da inovação e orientação para o mercado na competitividade das empresas que compõem o arranjo produtivo de móveis de Arapongas/PR.

### 1.6 **Objetivos específicos**

Para atender adequadamente ao objetivo maior da pesquisa e abordar, ao mesmo tempo, o problema de pesquisa de uma forma mais abrangente e aprofundada, são considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar as empresas selecionadas no APL de móveis de Arapongas/PR;
- b) mensurar e discutir o grau de geração, disseminação e resposta de inteligência de mercado das empresas selecionadas no APL de móveis de Arapongas/PR e, conseqüentemente, o grau de orientação para mercado destas empresas;
- c) investigar a existência de esforços inovativos e identificar as inovações realizadas pelas empresas selecionadas no APL de móveis de Arapongas/PR;
- d) identificar os motivos para o desenvolvimento de atividades inovativas nas empresas selecionadas no APL de móveis de Arapongas/PR; e
- e) Identificar os principais mercados de exportação dos produtos do Arranjo Produtivo de Arapongas e discutir as características das empresas exportadoras.



## 1.7 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em 5 capítulos. No primeiro capítulo procurou-se apresentar o tema aos leitores, de forma bastante clara e objetiva. Contempla o problema ao qual se depara para desenvolver os objetivos da pesquisa e justifica a escolha do tema, bem como apresenta sua relevância acadêmica e social.

No capítulo 2 discute-se o referencial teórico aglutinado em quatro blocos conceituais considerados necessários à análise do problema de pesquisa. Procurou-se realizar uma profunda discussão acerca das temáticas competitividade, inovação e orientação para mercado, finalizando as discussões teóricas ao abordar as particularidades da indústria moveleira no Brasil e mundo.

O capítulo 3 descreve a metodologia empregada. São apresentados o delineamento da pesquisa, o modelo conceitual utilizado, variáveis, população e amostra, o instrumento utilizado na coleta de dados e finaliza com forma de análise das informações e limitações da pesquisa.

O capítulo 4 apresenta a análise e a interpretação dos resultados. Após caracterizar a amostra utilizada, são discutidos os fatores que podem contribuir para o incremento de competitividade nas empresas em estudo. Realiza-se adicionalmente a interpretação dos resultados das análises estatísticas e das correlações entre as variáveis de estudos. Encerra-se o capítulo com uma análise profunda da competitividade, inovação e orientação para mercado das empresas do arranjo produtivo moveleiro de Arapongas.

E, por fim no capítulo 5, apresentam-se as conclusões da pesquisa, traçando um paralelo entre os objetivos, metodologia e encerrando com contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

## **METODOLOGIA**

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa. O capítulo está dividido em sete partes, contemplando o delineamento da mesma, métodos de abordagem e procedimentos, modelo conceitual, população e amostra, operacionalização das variáveis, instrumentos de coleta de dados e análise das informações.

### **1.8 Delineamento e questões de pesquisa**

Para a concepção desta pesquisa procurou-se contemplar um conjunto de variáveis-chaves no estudo do Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas – orientação para mercado, competitividade e inovação -, com o objetivo de construir um conjunto de indicadores a partir dos dados e informações que permitam contribuir efetivamente, tanto em nível acadêmico, quanto para as organizações em estudo. A questão de pesquisa que o estudo visa responder é:

Qual o impacto da competitividade, inovação e orientação para mercado no desempenho das empresas do arranjo produtivo de móveis de Arapongas - PR?

Segundo Lakatos e Marconi (1995, p. 26),

formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico e inconfundível.

Outra questão importante que se deve destacar são as perguntas de pesquisa que orientam a realização do estudo.

Elas são apresentadas a seguir:

- f) Qual o grau de geração, disseminação e resposta de inteligência de marketing nas empresas do APL Moveleiro de Arapongas/PR?
- g) Qual o grau de orientação para mercado nestas empresas?
- h) Existem focos inovativos, inovações de processo, produto, gestão e marketing nestas empresas?
- i) Quais as barreiras à produção e à inovação?
- j) Quais os principais mercados de exportação dos produtos do Arranjo Produtivo

moveleiro de Araongas/PR?

## 1.9 Método de abordagem e métodos de procedimentos

O método de abordagem da pesquisa em questão caracteriza-se por uma pesquisa do tipo positivista, uma vez que o pesquisador pretende, através de um diagnóstico, identificar a orientação para mercado, competitividade e inovação nas empresas em estudo, de certa forma, propondo a manutenção do sistema, ação típica do positivismo de Durkheim e Comte.

Segundo Demo (1995, p. 12), o método positivista “[...] aprecia a pesquisa pura, desligada dos interesses pessoais [...] destacando nela horizontes formalizáveis e quantificáveis”. Assim, “o positivismo proclama como função essencial da ciência sua capacidade de prever. O verdadeiro espírito positivo consiste em ver para prever”. Por outro lado, o exercício das funções intelectuais “exige uma combinação de estabilidade e atividade, donde resultam as necessidades simultâneas de ordem e progresso, ou de ligação e extensão” (TRIVINOS, 1998, p. 35).

Para a melhor condução da pesquisa e responder adequadamente aos objetivos propostos, a presente pesquisa desenvolveu-se em três fases. Na primeira fase foi realizado um teste piloto com o instrumento de coleta de dados, para avaliar sua eficácia e, se necessário, efetuar os devidos ajustes. Na segunda fase foi realizada a coleta de dados, de acordo com a amostragem necessária. Aplicaram-se os questionários com os dirigentes das organizações em estudo, visando responder aos objetivos da pesquisa e constatar nos dados empíricos os resultados efetivos da OPM, inovação e competitividade das organizações em estudo. A terceira fase constituiu na tabulação, análise e interpretação dos dados coletados.

O método escolhido foi o *survey*, dadas às características e especificidades da presente pesquisa. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), *apud* Cooper e Schindler (2003, p. 254),

a pesquisa ‘survey’ caracteriza-se como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), as pesquisas *survey* geralmente buscam medir valores, crenças, opiniões, conhecimento e comportamento das pessoas. Para o autor, a grande utilidade desse tipo de metodologia é que se pode conhecer as atitudes e comportamentos de grandes populações (como por exemplo, de um país, Estado), entrevistando apenas um número relativamente pequeno de pessoas escolhidas através de procedimentos estatísticos e probabilísticos.

As principais características do método de pesquisa *survey* são a produção de

descrições quantitativas de uma população e o uso de um instrumento predefinido para coleta de informações. Para Fink (1995), a *survey* é apropriada como método de pesquisa quando: i) deseja-se responder questões do tipo “o que?”, “por que?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”; ii) não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes; iii) o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse; e iv) o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Segundo Cooper e Schindler (2003) há três abordagens de comunicação que podem ser utilizadas na aplicação da *survey*: entrevista pessoal, entrevista telefônica e *surveys* auto-administradas (por correspondência). Nesta pesquisa optou-se pela *survey* auto-administrado, via e-mail.

Gil (2002, p. 52) afirma que as pesquisas do tipo *survey* são adequadas para estudos descritivos, como é o caso da presente pesquisa. Para o referido autor, os levantamentos são “inapropriados para o aprofundamento dos aspectos psicológicos e psicossociais mais complexos, porém muito eficazes para problemas menos delicados”.

Para Freitas et al (2000) a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Para Gil (2002) as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Complementando-se as definições da pesquisa realizada, adotou-se a classificação estabelecida por Cooper e Schindler (2003) que utiliza várias descrições fundamentais, apresentadas na seqüência. Quanto ao grau em que as questões de pesquisas foram formuladas, considera-se este trabalho de cunho **descritivo**, pois já existem pesquisas sobre APL, OPM e inovação nas indústrias de móveis de Arapongas, embora esse seja a primeira a reunir essas variáveis em conjunto. Tem como objetivo imediato desenvolver perguntas de pesquisa, sendo particularmente útil quando falta ao pesquisador uma idéia a fazer dos problemas que ele encontrará durante a investigação.

Quanto ao método de coleta de dados, conforme Cooper e Schindler (2003) a pesquisa classifica-se como **modelo interrogativo de comunicação**, pois se objetivou conhecer e questionar a respeito do tema de estudo, através da coleta de dados e informações, mediante formulários e questionários.

No que se refere ao controle das variáveis pelo pesquisador, a pesquisa caracteriza-se como *ex post facto* como estabelecem Cooper e Schindler (2003), pois se deseja mensurar o impacto da OPM, competitividade e inovação das empresas que compõem o APL de móveis de Arapongas – PR, sem, no entanto, manipular ou controlar as variáveis.

Em termos do escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo, apresenta características de um **estudo estatístico e quantitativo**, pois abrangeu um número significativo de empresas dentro do universo da pesquisa.

Por fim, quanto à dimensão do tempo, o estudo pode ser caracterizado como um estudo de corte **transversal**, pois será realizado apenas uma vez e representa um determinado período de tempo. Para Richardson (1989, p. 93), em um estudo com corte transversal, “os dados são coletados em um ponto do tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”.

### 1.10 População e amostra

O arranjo produtivo de móveis da cidade de Arapongas consiste em um importante Arranjo Produtivo industrial da região e importante gerador de emprego e renda para a população local. Em virtude de seu potencial produtivo, a possibilidade de explorar outros mercados, sobretudo externo, é bastante evidenciada, o que justifica a presente pesquisa.

Do universo de empresas pertencentes a este arranjo, cita-se o número de 173 empresas vinculadas ao Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas, SIMA (2007), aplicou-se a presente pesquisa em 61 delas, o que corresponde a 35 % da população.

Para Ikeda (1997), ao definir a população de forma completa, devem ser estabelecidas as unidades, os elementos e o tempo. No caso desta pesquisa: i) unidades: empresas filiadas ao Sindicato das Industriais de Móveis de Arapongas, SIMA; ii) elementos: empresas que responderam ao questionário, atendidas pelo pesquisador; e iii) tempo: a população-alvo foi selecionada para participar da pesquisa no ano de 2007, tempo ao qual foi aplicada a pesquisa.

Para Malhotra (2001) uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns. Vergara (2004, p. 50) define população como “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo”.

Segundo Gil (2002) na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada, sendo necessário selecionar uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. Para Richardson (1989) isso se deve ao fato de que é impossível obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar, seja pelo elevado número de elementos ou até mesmo por custos muito elevados para se realizar o levantamento.

A população escolhida para a presente pesquisa foi composta pelas indústrias do

APL moveleiro de Arapongas/PR, constantes no cadastro do SIMA (2007), totalizando 173 empresas. Uma vez definida a população, faz-se necessário selecionar a amostra do estudo. Segundo Gil (2002) para que os dados obtidos em um levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja formada por um número adequado de elementos e a estatística dispõe de procedimentos que possibilitam estimar esse número. Na presente pesquisa a fórmula utilizada para calcular a amostra é ilustrada a seguir:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}, \text{ onde:}$$

$N$  = tamanho da população; ( $N = 145$ )

$n$  = tamanho da amostra; ( $n = 52$ )

$\sigma$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão; ( $\hat{\sigma} = 2$ )

$e^2$  = erro máximo permitido; ( $e = 5\%$ )

$p$  = é a percentagem com a qual o fenômeno se verifica; ( $p = 0,10$ )

$q = (100 - p)$  é a percentagem complementar; ( $q = 0,90$ )

O cálculo realizado em nível de significância de 95%, resulta em uma amostra mínima de 52 empresas. A hipótese é de apenas 10% da amostra será orientada para o mercado e inovadora. Entretanto, obteve-se um resultado de 61 empresas, logo o erro é inferior a 5%.

### 1.11 Hipótese de pesquisa

Um problema bastante comum nas pesquisas é a proliferação de informações, vindas, sobretudo, das leituras realizadas pelos pesquisadores.

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 390), o papel das hipóteses na pesquisa é de “orientar a direção do estudo, identificar os fatos relevantes e não-relevantes [...]”. Para evitar esse problema, a presente pesquisa baseou-se na hipótese de que:

“10% das empresas são orientadas para mercado e inovadoras”.

## 1.12 Forma de coleta dos dados

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 62), “a investigação preliminar – estudos exploratórios – deve ser realizada por intermédio de dois recursos: documentos e contatos diretos”. Os principais tipos de documentos são: fontes primárias (dados históricos, informações, arquivos, registros, correspondências e outros) e fontes secundárias (imprensa em geral e obras literárias).

A coleta de informações de dados primários foi realizada via pesquisa realizada nas empresas, a partir da aplicação de um instrumento próprio e específico.

As fontes secundárias auxiliam a caracterização e análise das práticas administrativas e operacionais das empresas industriais. Para tanto, utiliza-se bibliografia, apoiada em autores nacionais e estrangeiros que se dedicam aos temas abordados nesta dissertação; e informações de organismos governamentais, organismos não-governamentais e entidade de classe e de fomento aos APL's.

A **metodologia de coleta de dados** nesta pesquisa foi composta de um questionário próprio, especialmente elaborado para este fim, dirigido à alta administração das empresas componentes da população-alvo.

O **questionário** foi composto por perguntas que permitam identificar e qualificar as diversas variáveis de estudos, algumas dimensões que sinalizem os reais incrementos em termos de inovação e competitividade e orientação para mercado nas empresas.

Para tanto, utilizou-se a escala MARKOR, que se compõe de uma série de indicadores que são correspondentes às variáveis do construto. As questões foram dispostas em uma escala de 5 pontos, do tipo Likert, que permite que se responda de acordo com o nível de comportamento apresentado pela empresa, em cada questão. A escala varia dos extremos de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa - o questionário, segundo Vergara (2004) caracteriza-se por uma série de questões apresentadas por escrito ao respondente. Para Richardson (1989) geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Ressalta-se ainda, a realização do **pré-teste do questionário**, com 3 empresas do setor, com a finalidade de validar a operacionalidade e o entendimento do mesmo.

### 1.13 Operacionalização das variáveis e definição constitutiva e operacional

Para o melhor entendimento desta pesquisa, fez-se necessário construir um modelo que representasse os fenômenos da realidade. Essa construção faz-se necessária para melhor operacionalizar as variáveis e melhor entender e organizar os elementos das empresas estudadas e, posteriormente, realizar inferências acerca destes fenômenos.

Segundo Trivinos (1998, p.38), “a variável permite não só medir as relações entre os fenômenos, mas também testar hipóteses e estabelecer generalizações.”

Por conseguinte, à luz dos estudos empreendidos acerca do tema desta dissertação e do modelo teórico proposto, será necessário definir cinco importantes constructos desta pesquisa. O primeiro refere-se ao conceito de arranjo produtivo local; o segundo, ao contexto competitivo e inovador; o terceiro, de orientação para mercado.

Para Cooper e Schindler (2003), definição operacional é uma definição declarada em termos de testes específicos ou critérios de mensuração. O significado deve explicitar as características e como elas devem ser observadas de maneira clara que qualquer pessoa que as utilize possa classificar os objetos da mesma forma. A definição é importante, devido à abrangência destes conceitos na literatura e, principalmente, às especificidades encontradas nas empresas do segmento objeto desta pesquisa empírica.

Cada um destes constructos será caracterizado por um conjunto de variáveis e estas, por sua vez, subdivididas em indicadores que permitirão mensurar o incremento de competitividade e inovação das empresas, objeto maior desta pesquisa.

Segundo Martins (1994) é preciso definir variáveis e palavras visando à homogeneidade de interpretação e como uma forma do pesquisador se aproximar da realidade que pretende estudar.

São construídos indicadores específicos para cada variável em estudo, estabelecendo as dependências e não-dependências entre elas. Assim, importante se fez a análise estatística acerca destes indicadores para validar, interna e externamente, esta pesquisa, bem como ampliar a confiabilidade dos dados e resultados inferidos.

Para Gil (2002) muitos dos conceitos ou variáveis utilizados nos levantamentos sociais são empíricos, ou seja, referem-se a fatos ou fenômenos que são facilmente observáveis e mensuráveis. Porém, em alguns casos, os fatos ou fenômenos não são passíveis de observação imediata e mensuração.

Nesse caso, segundo Gil (2002), torna-se necessário operacionalizar esses



conceitos ou variáveis para torná-los possíveis de mensuração. Para isso é preciso definir a variável teoricamente e depois fazer referência aos indicadores da variável, ou seja, os elementos que possibilitarão identificá-la de maneira prática.

Na seqüência, nos quadros 1 a 6, apresentam-se o tratamento dado às variáveis, incluindo a descrição específica dos constructos e indicadores do estudo, bem como seus respectivos autores e questão no instrumento de coleta de dados.

### Constructo 1: Envolvimento da Empresa no APL

Os estudos acerca dos arranjos produtivos locais têm ganhado amplo espaço nas discussões acadêmicas, sobretudo os estudiosos da área econômica dedicam-se para melhor entender os diversos aspectos envolvidos nesta questão. As pesquisas realizadas pela REDESIST<sup>3</sup> e a realização da PINTEC<sup>4</sup> criaram um instrumento que está sendo aprimorado continuamente para avaliar este impacto nas organizações envolvidas.

O quadro 1 a seguir apresenta a síntese da operacionalização da variável envolvimento da empresa no APL. Na concepção desta variável, procurou-se elencar, a partir dos instrumentos desenvolvidos pela REDESIST e PINTEC, os principais indicadores que permitam apurar estes elementos: vantagem da empresa estar inserida em um APL; cooperação para inovação; formas de cooperação e resultados da cooperação.

---

<sup>3</sup> RedeSist – Rede de Pesquisa em Sistemas de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais.

<sup>4</sup> PINTEC – Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica realizada pelo IBGE em 2000, 2003 e 2005.

Constructo	Variáveis	Questões	Indicadores	Autores
APL	Vantagem da empresa no APL	13	disponibilidade de mão-de-obra qualificada	Redesist (2003)
		14	baixo custo de mão-de-obra	
		15	proximidade com fornecedores de insumo e MP	
		16	proximidade com clientes e fornecedores	
		17	infra-estrutura física (energia, transportes, comunicações)	
		18	proximidade com fornecedores de equipamentos	
		19	disponibilidade de serviços técnicos especializados	
		20	existência de programas de apoio e promoção	
	21	proximidade com universidades e centro de pesquisa		
	Cooperação para Inovação	23, 30 e 37	Clientes ou consumidores	Pintec (2003)
		24, 31 e 38	Fornecedores	
		25, 32 e 39	Concorrentes	
		26, 33 e 40	Outra empresa do grupo	
		27, 34 e 41	Empresas de consultoria	
		28, 35 e 42	Universidades e institutos de pesquisa	
	Formas de Cooperação	27, 36 e 43	Centros de capacitação profissional	Redesist (2003)
		44	compra de insumos e equipamentos	
		45	venda conjunta de produtos	
		46	desenvolvimento de produtos e processos	
		47	design e estilo de produtos	
		48	capacitação de recursos humanos	
Resultados da Cooperação	49	obtenção de financiamentos	Redesist (2003)	
	50	participação conjunta em feiras, etc.		
	52	melhoria na qualidade dos produtos		
	53	desenvolvimento de novos produtos		
	54	melhoria nos processos produtivos		
	55	melhoria nas condições de fornecimento dos produtos		
	56	melhor capacitação de recursos humanos		
	57	melhoria nas condições de comercialização		
	58	introdução de inovações organizacionais		
59	novas oportunidades de negocio			
60	promoção do nome/marca da empresa			
61	maior inserção da empresa no mercado externo			

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### Quadro 1 - Operacionalização da Variável Envolvimento da Empresa no APL

##### Constructo 2: Competitividade e Inovação.

Segundo um estudo realizado por Salermo e Negri (2005), 31,5% das empresas brasileiras pesquisadas na PINTEC-2003 alegaram realizar algum tipo de inovação. Entretanto, ao analisar as inovações para um novo mercado, seja em produto ou processo, este índice alcança apenas as cifras de 4,1% e 2,8% do total, apontaram os estudos. Para os autores, o processo inovativo na indústria tem como objetivo “aumentar os recursos e potencialidades disponíveis no seu interior e com isso obter vantagens competitivas que se traduzem em rentabilidade superior às de seus

competidores” (SALERMO; DE NEGRI, 2005, p. 1318).

O quadro 2 sintetiza a operacionalização da variável competitividade e inovação. Neste quadro procurou-se elencar os principais indicadores que permitam mensurar a capacidade competitiva e inovativa das empresas do APL moveleiro de Arapongas/PR. Na concepção desta variável foram elencados - a partir da literatura que aborda o tema e também dos instrumentos desenvolvidos pela REDESIST e PINTEC -, os principais indicadores de desempenho: capacidade competitiva, inovação de produto, processo e outros tipos de inovação.

Constructo	Variáveis	Questões	Indicadores	Autores
Competitividade e Inovação	Capacidade Competitiva	63	Qualidade da matéria prima e insumos	Redesist (2003), Porter (1990), Pintec (2003)
		64	Qualidade da mão-de-obra	
		65	Custo da mão-de-obra	
		66	Nível tecnológico dos equipamentos	
		67	Capacidade de introdução de novos produtos/processos	
		68	Desenho e estilo de produtos	
		69	Estratégias de comercialização	
		70	Qualidade dos produtos	
	71	Capacidade de atendimento (volumes e prazo)	Redesist (2003); PINTEC (2003), Cassiolato e Lastres (2003), Lundvall (1992), Lemos (1999, 2001), Edquist (1997), Mytelka (2000)	
	Inovação de Produto	73		Introdução de produtos novos para a empresa, mas existente no mercado.
		74		Introdução de produtos novos para o mercado nacional.
		75		Introdução de produto novo para o mercado internacional.
	Inovação de Processo	76		Introdução de processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existente no setor.
		77		Introdução de processos tecnológicos novos para o setor de atuação
Outros tipos de inovação	78	Criação e/ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento dos produtos (embalagem)?		
	79	Inovações no desenho de produto?		
	80	Mudanças significativas no design		
	81	Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 2 - Operacionalização da Variável Competitividade e Inovação: capacidade competitiva, inovação de processo e produto e outros tipos de inovação

No quadro 3 apresentam-se as inovações organizacionais, os impactos da inovação e atividades inovativas desenvolvida pelas empresas.

	Inovações organizacionais	82	Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional		
		83	Implementação de mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização		
		84	Implementação de técnicas avançadas de gestão (da produção, da informação e ambiental)		
		84	Mudanças significativas na estratégia corporativa		
		86	Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing?		
		87	Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000, etc).		
Competitividade e Inovação	Impacto da Inovação	88	Vendas internas de NOVOS produtos	Redesist (2003), Pintec (2003)	
		89	Vendas internas de significativos APERFEICOAMENTO de produtos		
		90	Vendas externas de NOVOS produtos		
		91	Vendas externas de significativos APERFEICOAMENTO de produtos		
		92	aumento da produtividade da empresa		
		93	ampliação da gama de produtos ofertados		
		94	aumento da qualidade dos produtos		
		95	permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação		
		96	aumento da participação no mercado interno da empresa		
		97	aumento da participação no mercado externo da empresa		
		98	permitiu a redução dos custos do trabalho		
		99	permitiu a redução dos custos dos insumos		
		100	permitiu a redução do consumo de energia		
	101	Regulações e normas padrão relativas ao mercado interno			
	102	Regulações e normas padrão relativas ao mercado externo			
	103	impacto sobre o meio ambiente			
		Atividades inovativas	104	Pesquisa e desenvolvimento (P&D) na sua empresa	Redesist (2003), Pintec (2003)
			105	aquisição externa de P&D	
106			aquisição de maquinas e equipamentos que implicam em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processo ou que estão associadas aos novos produtos/processos		
107			aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias, tais como: patentes, marcas, segredos industriais)		
108			projeto industrial ou desenho industrial associado a produto/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados		
109			programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados		
110			programa de gestão da qualidade ou modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de <i>just in time</i> , etc.		
111			novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 3 - Operacionalização da Variável Competitividade e Inovação : inovações organizacionais, impacto da inovação e atividades inovativas

### Constructo 3: Orientação para mercado

A partir dos anos 90 uma série de trabalhos, que são discutidos mais adiante no referencial teórico, foi desenvolvida com o objetivo de verificar se as empresas realmente são orientadas para o mercado. Jaworski & Kohli (1990) iniciaram os estudos de OPM com base na revisão da literatura de marketing que dispunham até o momento. A partir de então, propunham um modelo conceitual para um grupo de fatores que afeta a orientação das empresas para o mercado, denominados por ele de antecedentes e consequentes da orientação para mercado.

O melhor delineamento da pesquisa requisitou a pesquisa e definição das variáveis de OPM categorizadas em: geração de inteligência de mercado; disseminação de inteligência de mercado; resposta à inteligência de mercado; orientação para o concorrente; orientação para o cliente; e orientação para mercado. Assim, procurou-se abranger os principais estudos e referenciais abordados neste constructo, conforme o quadro 4.

Constructo	Variáveis	Questões	Indicadores	Autores
OPM e Inteligência de Mercado	Geração de inteligência	113	Nesta empresa, nós próprios fazemos pesquisa de mercado.	Kohli e Jaworski (1990), Day (1994), Narver e Slater (1990) Jaworski e Kohli (1993) Toaldo (1997), Deshpandé, Farley e Webster (1993)
		114	Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (I).	
		115	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	
		116	Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação)	
		117	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	
		118	Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	
	Disseminação de inteligência de mercado	119	Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	
		120	O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	
		121	Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	
		122	Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa	
		123	Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (I).	
	Resposta à inteligência de mercado	124	Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (I).	
		125	Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (I).	
		126	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam	
		127	Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	
128		Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida aos nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.		
129		As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas		
130		As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa (I).		
131		Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado (I).		
132	Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 - Operacionalização da Variável Orientação para Mercado: geração de inteligência, disseminação e resposta

O quadro 5 a seguir, resume as principais variáveis de pesquisa relacionadas à orientação para mercado.

OPM	Orientação para o concorrente	134	O pessoal de vendas compartilha informações sobre os concorrentes	Kohli e Jaworski (1990), Day (1994), Narver e Slater (1990) Jaworski e Kohli (1993) Toaldo (1997), Deshpandé, Farley e Webster (1993)
		135	Respondemos rapidamente às ações dos concorrentes	
		136	A Alta administração discute as estratégias dos concorrentes	
	Orientação para o cliente	137	Nós temos medições rotineiras de serviços ao cliente.	
		138	Nosso desenvolvimento de produtos e serviços é baseado em boas informações de mercado e de clientes.	
		139	Nós conhecemos bem nossos concorrentes.	
		140	Nós temos uma boa noção de como nossos clientes avaliam nossos produtos e serviços.	
		141	Nós somos mais focados nos clientes do que nossos concorrentes.	
		142	Nós competimos primeiramente baseados na diferenciação de produtos e serviços.	
		143	O interesse dos clientes deveria sempre vir antes, à frente dos interesses dos proprietários	
	Orientação para o Mercado	144	Nossos produtos e serviços são os melhores no nosso ramo de atividades.	
		145	Eu acredito que nossa empresa existe, prioritariamente, para servir aos clientes.	
		146	Nossos objetivos empresariais são movidos prioritariamente pela satisfação dos clientes.	
		147	Nós monitoramos constantemente nosso nível de compromisso e orientação em servir às necessidades dos clientes	
		148	Nós comunicamos livremente as informações a respeito de nossas experiências de sucesso e de fracassos com clientes através de todas as funções da empresa.	
149	Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 - Operacionalização da Variável Orientação para Mercado : orientação para o concorrente, para o cliente e para o mercado



### 1.14 Tabulação e análise dos dados

A análise e interpretação dos resultados permitiram caracterizar a amostra, inferir a existência de incremento de competitividade, inovação e orientação para mercado nas empresas moveleiras.

Os dados obtidos através do *survey* foram analisados por meio de instrumentos estatísticos, segundo orientações de Freitas *et al* (2000). Os instrumentos e procedimentos estatísticos utilizados estão descritos em cada um dos constructos de pesquisa, mais adiante explorados.

Para a caracterização da amostra foi elaborado o Bloco I, que envolve o tipo de gestão, porte, ano de fundação, processos produtivos realizados e tipo de comercialização. Utilizou-se a distribuição de frequência, que segundo Malhotra (2001, p. 400), gera para uma variável “uma tabela de contagens de frequência, percentagens e percentagens acumuladas para todos os valores associados àquela variável”. A amostra, conforme descrito na seção anterior é formada por todos os respondentes que retornaram os questionários em três momentos distintos e consecutivos. Os respondentes foram agrupados em dois conjuntos distintos – empresas exportadoras e não-exportadoras.

Para as variáveis que compõem o Bloco II, em que se procura explorar o envolvimento da empresa no APL, optou-se pela utilização de escalas de relevância/importância, variando entre não-relevante/importante, baixa, média e alta relevância/importância.

O terceiro bloco permite o avaliar o contexto competitivo e inovador das empresas que compõem o APL de móveis de Arapongas/PR, as questões ao qual se trabalhou com as escalas de relevância/importância, com as mesmas variações dos blocos I e II.

O quarto bloco de questões permite analisar a orientação para mercado na indústria moveleira de Arapongas/PR. Há 36 indicadores que compõem este constructo; o procedimento de análise dos dados envolve três níveis de orientação, segundo os critérios: a) médias menores que 3,0 – Baixa orientação para o mercado; b) médias iguais ou maiores que 3,0 e menores que 4,0 – Média orientação para o mercado; e c) médias iguais ou maiores que 4,0 – Alta orientação para o mercado

Desta forma, calcularam-se as medidas de tendência central média, mediana, moda e coeficiente de variação. Também será calculado o desvio-padrão como uma medida de variabilidade.

Para melhor orientar a condução dos trabalhos, a seguir apresenta-se o quadro 6 em que se procura articular as questões de pesquisa com seus respectivos objetivos e estes com os

conceitos-chave, autores de referência, perguntas do instrumento de coleta de dados e resultados esperados da pesquisa.

A seguir apresenta-se a relação teórica sobre competitividade, inovação e orientação para mercado.

Questões de pesquisa	Objetivo geral	Conceitos-chaves	Questionário	Autores	Resultados Esperados
Qual o impacto da inovação e orientação para o mercado na competitividade e desempenho das empresas que compõem o arranjo produtivo de móveis de Arapongas/PR?	Identificar o impacto da inovação e orientação para o mercado na competitividade e no desempenho das empresas que compõem o arranjo produtivo de móveis de Arapongas – PR.	APL, inovação, OPM, competitividade, desempenho externo.	Todas as questões.	Todos.	“as empresas orientadas para mercado e o comércio exterior são mais competitivas e inovadoras”
<b>Objetivos Específicos</b>					
-	Caracterizar as empresas selecionadas no APL de móveis de Arapongas - PR	Principais produtos comercializados, mercados, exportações, faturamento.	Bloco I	REDESIST (2003), Lins (2001) Cassiolo e Szapiro (2003) Garcia (2003), Suzigan et al (2003) Santos, Crocco e Lemos (2003) Câmara et al (2002)	Caracterizar a amostra de 60 empresas do APL de móveis de Arapongas/PR.
Qual o grau de geração, disseminação e resposta de inteligência de marketing nas empresas do APL Moveleiro de Arapongas - PR? Qual o grau de orientação para mercado nestas empresas?	Mensurar e discutir o grau de geração, disseminação e resposta de inteligência de mercado das empresas selecionadas no APL de móveis de Arapongas – PR e, consequentemente, o grau de orientação para mercado destas empresas;	Geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado.	Bloco 5	Kohli e Jaworski (1990), Day (1994), Narver e Slater (1990) Jaworski e Kohli (1993) Toaldo (1997), Deshpandé, Farley e Webster (1993)	10% das empresas são orientadas para o mercado e inovadoras.
Existem focos inovativos, inovações de processo, produto, gestão e marketing nestas empresas?	Investigar a existência de esforços inovativos e identificar as inovações realizadas pelas empresas selecionadas no APL de móveis de Arapongas - PR	Inovações em produtos, processos ou organizacionais.	Bloco III.	PINTEC (2003) Cassiolo e Lastres (2003) Lundvall (1992) Lemos (1999, 2001), Edquist (1997), Mytelka (2000)	Baixa existência de focos inovativos e, como principal inovação, a compra de maquinários.
Existem algum (ns) motivo(s) que dificulta(am) o desenvolvimento de atividades inovativas?	Identificar os possíveis motivos que dificultam o desenvolvimento de atividades inovativas nas empresas selecionadas no APL de móveis de Arapongas – PR	Barreiras às atividades inovativas.	Bloco III.	PINTEC (2003) Alves, Bomtempo e Coutinho (2005)	Baixo investimento em design e P&D.
Quais os principais mercados de exportação dos produtos do Arranjo Produtivo moveleiro de Arapongas/PR? Quais as barreiras enfrentadas pelas empresas?	Identificar os principais mercados de exportação dos produtos do Arranjo Produtivo de Arapongas;	Competitividade internacional.	Bloco I e pesquisa no SISCOEX, CSIL/Milano, SECEX e IBGE	Beck e Balu (1998), Luo e Peng (1999), Pan e Chi (1999) Guimarães (2002)	Baixa penetração no mercado internacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 6 - Articulação entre questões de pesquisa, objetivos, conceitos chaves e resultados esperados.**

## **COMPETITIVIDADE, ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E INOVAÇÃO: ELEMENTOS TEÓRICOS.**

A relevância do tema **Arranjos Produtivos Locais (APL's)** no Brasil, ganhou fôlego a partir dos estudos realizados em economias industrializadas que superaram barreiras ao criarem aglomerações geográficas de empresas do mesmo segmento de atuação, essencialmente motivadas pela nova ordem econômica dos mercados, frutos do processo de globalização.

Este capítulo é composto por quatro partes: a primeira parte analisa os arranjos produtivos locais e discute o processo de formação e construção dos arranjos, sob uma ótica desenvolvimentista, até alcançar sua interiorização pelas empresas, sobretudo no contexto brasileiro e da indústria moveleira.

A segunda parte analisa a orientação para mercado, a terceira, a questão da inovação e finaliza com um panorama sobre o contexto de competitividade externa e as questões centrais da indústria moveleira, objeto desta pesquisa empírica.

### **1.15 Arranjos Produtivos Locais**

Lastres e Cassiolato (2003, p. 11) apontam a definição proposta pela RedeSist de arranjos produtivos locais: “[...] são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes”. Em geral, envolvem a participação e interação de empresas das mais variadas classificações como prestadoras de serviços, produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, entre outras.

Lins (2001) afirma que a concentração geográfica e setorial, pura e simplesmente, não garante a existência de eficiência coletiva, uma vez que a aglomeração produtiva não resulta, necessariamente, em vetores sinérgicos, mas é condição necessária para que a articulação entre economias externas e ação conjunta favoreça a existência de efeitos sinérgicos. Em contrapartida, em outras indústrias a formação de clusters pode contribuir para o crescimento e o desenvolvimento regional, pois permitem em função da localização, que pequenas indústrias superem dificuldades internas características de empresas de menor porte, viabilizando a exploração mais eficiente de economias de escala e elevando a capacidade inovadora das firmas. Camara et al (2002) afirmam que a análise de clusters permite o estudo de pequenas e médias empresas e reforça a capacidade de inovação via imitação, reforçando elos interfirmas e interinstitucionais.

Santos, Crocco e Lemos (2003) destacam que existe um relativo consenso entre os vários estudos sobre as micro, pequenas e médias empresas de que a solução para os desafios enfrentados por elas passaria pela formação de redes cooperativas. Os estudos sobre vantagens de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento tecnológico e regional de um país apontam que empresas aglomeradas territorialmente podem se beneficiar da aglomeração através das chamadas economias externas.

Suzigan et al (2003) colocam as economias externas no centro da discussão sobre os sistemas locais de produção. De acordo com Garcia (2003), a concentração de empresas de um mesmo setor ou segmento industrial é capaz de gerar externalidades, que acabam sendo apropriadas pelas firmas, com potencial de incrementar sua capacidade competitiva. Segundo IEDI (2002), as economias externas locais estão no cerne da discussão sobre os aglomerados porque são elas que determinam a própria existência da aglomeração ao proporcionarem custos reduzidos para as empresas que fazem parte do arranjo.

Para Suzigan et al (2003), as aglomerações de empresas e instituições têm como característica essencial a capacidade de gerar economias externas, incidentais ou deliberadamente criadas, que contribuem para o incremento da competitividade das empresas e, em consequência, do sistema ou arranjo local como um todo. As economias externas podem ser incidentais, decorrentes da: i) existência de um vasto contingente de mão-de-obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local; ii) presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços; e iii) grande disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações concernentes ao ramo de atividade dos produtores locais.

Na tentativa de organizar os argumentos, apresentam-se no quadro 7 as principais abordagens sobre aglomerações. Cassiolato e Szapiro (2003) lembram que o esquema é um esforço de compreensão com caráter mais esquemático e pontual dos enfoques usuais de aglomerações, que não pretende abranger todas as especificidades de cada uma delas, nem confrontá-las entre si.

Abordagens	Ênfase
Distritos industriais	alto grau de economias externas redução de custos de transação
Distritos industriais recentes	eficiência coletiva - baseada em economias externas e em ação conjunta
Manufatura flexível	tradições artesanais e especialização economias externas de escala e escopo redução de custos de transação redução de incertezas
Milieu inovativo	capacidade inovativa local aprendizado coletivo e sinergia identidade social, cultural e psicológica redução de incertezas
Parques científicos e tecnológicos e tecnópolis	setores de tecnologia avançada intensa relação instituições ensino e pesquisa/empresas hospedagem e incubação de empresas fomento à transferência de tecnologia
Redes locais	sistema intensivo em informação complementaridade tecnológica identidade social e cultural aprendizado coletivo redução de incertezas

Fonte: Cassiolato e Szapiro (2003).

Quadro 7 - Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerados locais

Segundo Cassiolato e Szapiro (2003, p. 32), “tal esquematização visa indicar o grau de complexidade e peso de fatores que atuam para a constituição de um aglomerado local de sucesso e, portanto, as dificuldades de categorização para a compreensão de sua dinâmica”. Cassiolato e Szapiro (2003) concluem que a partir do quadro pode-se observar que as diversas abordagens utilizadas pela literatura para analisar o fenômeno de aglomerações produtivas não apenas é diverso, mas também conceitualmente difuso, apresentando diferentes taxonomias que se relacionam aos diferentes programas de pesquisa<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Não se pretende com a presente pesquisa realizar uma descrição detalhada das diferentes caracterizações de aglomerações industriais.

## 1.16 Orientação para Mercado

Os estudos sobre mercados têm sua origem no início do século passado, referindo-se aos conceitos de comércio e distribuição. A partir do surgimento do *Journal of Marketing* em 1936 e da *American Marketing Association* em 1937 os estudos as abordagens dadas ao marketing começam a direcionar sua atenção às necessidades dos clientes.

Entre a comunidade científica, Peter Drucker aparece como uns dos primeiros autores que contribuíram decisivamente para consolidar e articular o conceito de marketing, segundo Day (1994). A concepção de Drucker acerca do conceito de marketing é fundamental e indica-o como uma “responsabilidade gerencial”:

existe uma única definição válida de propósito empresarial: criar clientes satisfeitos [...] é o cliente quem determina qual é o negócio [...] na verdade o marketing é tão básico que não basta contar com uma poderosa força de vendas e a ela confiar o marketing. O marketing não é apenas mais amplo do que vendas e definitivamente não é uma função especializada. Ele é todo o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, isto é, a partir do ponto de vista do cliente. (DRUCKER, 1954, p. 37)

Em Drucker(1954), há a preocupação da implementação do conceito de marketing por toda a empresa. Em 1960, Theodore Levitt publica o célebre artigo *Marketing Myopia*, enfatizando o foco central do marketing para o entendimento do cliente e não somente uma visão (míope) do mercado. Para Levitt (1960, p.55). “uma indústria começa com o cliente e suas necessidades, não com uma patente, matéria-prima ou habilidades de venda.” No mesmo ano, McCarth apresenta a concepção dos 4 “Quatro Ps”, amplamente difundida e utilizada até hoje no ensino e prática do marketing (SAMPAIO, 2000).

Durante a década de 70, a ênfase passou a recair sobre a análise e a adaptação da empresa ao ambiente, destacando-se temas como comportamento do consumidor, sistemas globais de marketing, sistemas de informação de marketing, segundo Bartels (1998), *apud* Sampaio (2000). Também durante a década de 70, solidificam os estudos sobre o comportamento do consumidor, com o interesse de trabalhos sobre as dimensões psicológicas do comprador e seu processo de decisão de compra.

Os períodos do final da década de 80 e a primeira metade da década de 90, consoante à abertura de mercado de muitos países, são marcados pelo surgimento de um grande número de estudos empíricos e conceituais, os quais procuraram descrever mais claramente o que é orientação para o mercado e o que ela consiste, segundo Day (1994).

Em 1990, um artigo publicado no *Journal of Marketing*, os autores Narver e Slater

(1990, p. 20) afirmam que:

... uma empresa que aumente sua orientação para o mercado melhorará sua performance de mercado (...) a julgar-se pela atenção dada a ela por práticos e acadêmicos em palestras, livros-texto e artigos científicos, orientação para o mercado é o coração da moderna estratégia e gerenciamento de marketing.

Jaworski e Kohli (1993, p. 53) afirmam que: “... porque as necessidades e expectativas dos clientes evoluem ao longo do tempo, fornecer produtos e serviços de alta qualidade, de uma forma consistente, requer contínuo acompanhamento e respostas às necessidades mutantes do mercado”.

A partir destas orientações, outros autores vão acrescentando características e conceitos para o termo orientação para mercado, dando assim, maior abrangência. Conforme Toaldo (1997, p. 21)

(...) é perceptível a distinção do uso da expressão ‘orientação para o mercado’, em relação aquele dos anos 60 e 70. Nestes últimos, orientação para o mercado era sinônimo de orientação para o consumidor, única e exclusivamente. No final da década de 80 e nos anos 90 já se visualiza a preocupação com outras variáveis de mercado, como, por exemplo, a concorrência, significando que a empresa que se diz voltada para o exterior deve determinar suas ações baseando-se, não somente no comportamento do seu mercado consumidor, como, também, nas atitudes de seus concorrentes, intermediários, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização, mais precisamente, na sua interferência no processo de escolha do cliente.

A seguir são disctidos os principais modelos teóricos que procuram explicar a orientação para mercado.

#### 1.16.1 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski

Kohli e Jaworski (1990, p. 1), definem o termo orientação para o mercado como a implementação do conceito de marketing. Para eles, “uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing”.

Essa “orientação” defendida pelos autores em seu artigo é fruto de suas pesquisas realizadas nas empresas americanas e da releitura dos escritos feitos até essa época. Assim, segundo suas visões, OPM refere-se à geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado.

O conceito de OPM, defendido por Kohli e Jaworski (1990, p. 6) , baseia-se em três pontos: “a *geração*, para toda a empresa, de inteligência de mercado, relativas às atuais e futuras



necessidades dos clientes, sua *disseminação* através dos departamentos e as *respostas* de toda a organização a essa inteligência”. Ao adotar os três pontos, Jaworski e Kohli (1993, p. 53) direcionam sua atenção às expectativas e necessidades dos clientes, ao afirmarem que: “as necessidades e expectativas dos clientes evoluem ao longo do tempo, fornecer produtos e serviços de alta qualidade, de uma forma consistente, requer contínuo acompanhamento e respostas às necessidades mutantes do mercado”.

Para Kohli e Jaworski (1990, p. 4), a *Geração de Inteligência de Mercado*:

[...] é um conceito mais amplo do que as necessidades e desejos verbalizados dos clientes, na qual se inclui uma análise dos fatores exógenos que influenciam essas necessidades e preferências (...) inclui o monitoramento de fatores tais como regulações governamentais, tecnologia, competidores e outras forças que influenciam as necessidades e preferências dos clientes (...) envolve uma análise das mudanças nas condições das indústrias dos clientes e seus impactos nas necessidades e desejos dos mesmos.

Os autores também chamam atenção para o fato de as organizações não apenas gerarem inteligência, mas também direcionarem seus esforços no sentido de disseminarem essa inteligência. Os autores fazem referência à importância da circulação de periódicos que facilitem essa disseminação e fazem alusão também ao papel dos gerentes de marketing no sentido de educar e comunicar às demais áreas da empresa os esforços despendidos por esse processo de geração de inteligência de mercado. Para eles, “a atividade mais importante dos profissionais de marketing é a venda dentro da própria firma” (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 5).

Segundo Kohli e Jaworski (1990, p. 5), o conceito de *Disseminação de Inteligência de Mercado* sinaliza que “para uma organização adaptar-se às necessidades do mercado, a inteligência de mercado precisa ser comunicada, disseminada e, quem sabe até vendida para departamentos e funcionários importantes na organização”.

Por fim, estabelecido este processo de geração e disseminação de inteligência de mercado, faz-se necessário dar respostas às necessidades dos clientes. “Virtualmente todos os departamentos – não apenas o marketing – participam nas respostas às tendências do mercado em uma organização orientada para o mercado” (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 6).

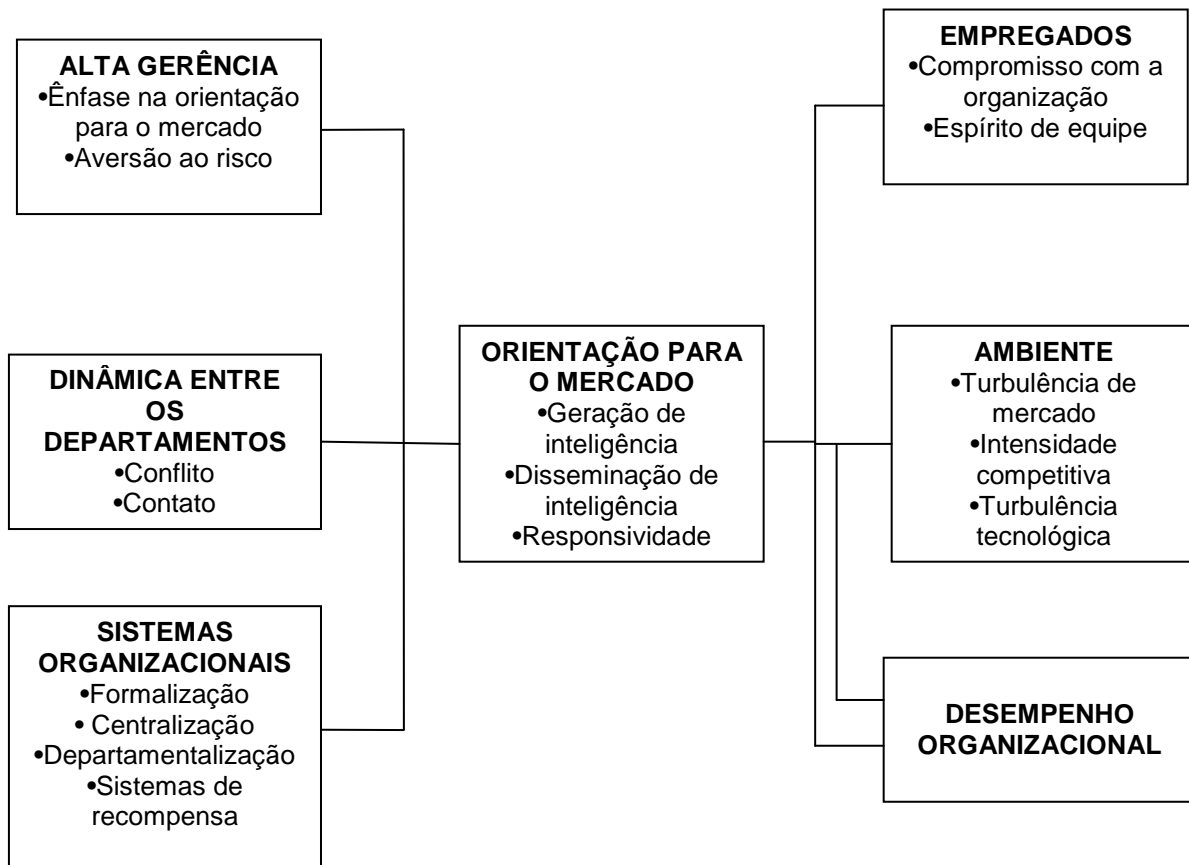
Os autores fazem referência ao papel de toda a organização em relação à capacidade da empresa em dar respostas às necessidades dos clientes, configurando assim, a terceira posição de Kohli e Jaworski (1990), a *Resposta à Inteligência de Mercado*. Segundo Perin (2001, p. 34), “os vários departamentos da empresa devem estar engajados em responder aos anseios dos clientes, isto é, empreender ações em relação à inteligência gerada e disseminada”.

Este modelo que permite mensurar a orientação para mercado de uma organização pode ser elaborado através do processo em que, Kohli e Jaworski (1990), estabeleceram os chamados

antecedentes e conseqüentes da OPM, representado pela figura 1 a seguir.

Segundo Perin (2001, p. 34), como antecedentes, foram testadas dimensões: i) relativas ao comportamento da alta administração (ênfase na orientação para mercado e aversão ao risco); ii) à dinâmica interdepartamental (nível de conflito e a conectividade); e iii) à estrutura organizacional (formalização, centralização/ descentralização, departamentalização e sistema de recompensa).

As conseqüências da orientação para mercado foram relacionadas aos aspectos relativos aos funcionários (comprometimento organizacional e espírito de equipe) e à performance empresarial. Também foram consideradas, como moderadoras da relação orientação para mercado e da performance empresarial, as dimensões ambientais de turbulências de mercado, de tecnologia e de competição, segundo Perin (2001).



Fonte: Kohli e Jaworski (1993, p. 55)

Figura 1 - Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado

Ao evidenciarem que uma organização é mais orientada para o mercado que outra, baseadas nos fatores antecedentes e conseqüentes desta orientação, Kohli e Jaworski (1993) propuseram durante a realização de suas pesquisas nas empresas norte-americanas algumas

conclusões, sintetizadas no quadro 8 a seguir.

Desta forma, os autores estabelecem a relação existente entre algumas práticas e estilos de gestão com a orientação para mercado, servindo assim de amparo aos administradores quanto aos fatores limitantes e impulsionadores da OPM sob uma ótica interna.

<b>Aversão da alta administração ao risco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não afeta a geração e a disseminação da inteligência de mercado.</li> <li>• efeito negativo na resposta da organização.</li> <li>• reação a desenvolvimentos do mercado envolve risco ; se alta administração é avessa a riscos, a organização não responde às necessidades mutantes dos clientes.</li> </ul>
<b>Conflito Interdepartamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• parece inibir a disseminação de inteligência e as respostas da organização.</li> </ul>
<b>Conexão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conexão entre departamentos promove a orientação para o mercado</li> <li>• conexão facilita a disseminação de inteligência dentro da organização e favorece a orientação para o mercado.</li> <li>• conexão parece não estar relacionada com disseminação de inteligência, embora esteja relacionada à orientação para o mercado de uma forma geral, sugerindo a necessidade de pesquisa adicional para examinar a ligação entre conexão e orientação para o mercado.</li> </ul>
<b>Avaliação e Recompensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizações que recompensam seus empregados baseadas em fatores como satisfação dos clientes e construção de relacionamentos com os clientes tendem a ser mais orientadas ao mercado.</li> <li>• sistemas de recompensa considerados “corretos” parecem facilitar as três componentes de orientação para o mercado.</li> </ul>
<b>Centralização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• barreira a uma orientação para o mercado.</li> </ul>
<b>Formalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalização não parece estar relacionada com orientação para o mercado.</li> <li>• regras bem formuladas podem facilitar a orientação para o mercado.</li> </ul>
<b>Departamentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ausência de relação entre departamentação e orientação para o mercado sugere que o número de departamentos é menos importante do que a conexão e o nível de conflito entre departamentos.</li> </ul>

Fonte: Kohli e Jaworski (1993, p.62-64), *apud* Perin (2001). Livre tradução do autor.

Quadro 8 - Conclusões de Kohli e Jaworski (1993)

Da mesma forma, os estudos de Kohli e Jaworski (1993) permitiram observar algumas implicações gerenciais nestas empresas “mais” orientadas para o mercado, representadas através do quadro 9 a seguir.

A comparação sugere uma série de atitudes e comportamentos necessários à organização que se orienta para mercado, funcionando assim como um determinante da performance empresarial e, conseqüentemente, favorecendo o maior ou menor grau de orientação destas empresas que se utilizam destas práticas.

<b>Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•OPM altamente relacionada à performance empresarial : performance geral investigada utilizando medidas críticas.</li> <li>• OPM não parece estar relacionada à performance utilizando-se a medida mais objetiva fatia de mercado. A fatia de mercado é um indicador particularmente apropriado de performance? Há lentidão nos efeitos de orientação para o mercado na fatia de mercado, i.e., uma orientação para o mercado conduz a uma fatia de mercado maior ao longo de um período relativamente longo de tempo.</li> </ul>
<b>Compromisso dos Empregados com a Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•OPM e compromisso dos empregados com a organização e no espírito de corpo - alimenta a ligação entre os empregados e a organização, promovendo um sentimento de pertencer a uma grande família organizacional, dedicada a atingir e exceder as necessidades e expectativas do mercado.</li> </ul>
<b>Moderadores do Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•OPM e performance em contextos caracterizados por variados níveis de turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica não é verificada, mas efeitos moderadores hipotéticos existem e não foram detectados devido à pouca força do teste estatístico utilizado, como resultado da amostra relativamente pequena ou porque a confiabilidade das medidas não foram suficientemente elevadas.</li> </ul>
<b>Performance Empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPM de uma empresa é um importante determinante de sua performance, não importando a turbulência do mercado, a turbulência tecnológica e a intensidade da competição do ambiente no qual ela opera.</li> <li>• gerentes devem esforçar-se para melhorar a orientação para o mercado de suas empresas, em seus esforços para obter níveis mais elevados de performance empresarial.</li> </ul>
<b>Lembrar aos empregados sobre a Orientação para o Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPM pode ser facilitada pela ênfase que a alta administração dá a ela, através de contínua lembrança aos empregados de que é fundamental que eles sejam sensíveis e respondam aos desenvolvimentos de mercado.</li> </ul>
<b>Correr Riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPM, desejo de enfrentar riscos da parte da alta administração e vontade de aceitar fracassos em produtos e serviços, aspecto normal da vida de uma empresa - na ausência desse ímpeto é improvável que os empregados de níveis mais baixos desejem responder aos desenvolvimentos do mercado com produtos, serviços ou programas.</li> </ul>
<b>Dinâmica Interdepartamental – Conflito e Conexão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito reduz a orientação para o mercado, enquanto a conexão desempenha papel facilitador. A promoção da conexão interdepartamental é útil, através de proximidade física de departamentos e através da telemática (redes internas de computadores, voice mail). Deve-se reduzir o nível de conflito, utilizando vários meios tais como programas de treinamento interdepartamentais, atividades interfuncionais e alinhamento dos objetivos de performance departamental, focando-os no mercado (ex.: satisfação do cliente).</li> </ul>
<b>Sistemas de recompensa baseados no mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Forte relação OPM e sistemas de recompensa – incorporação das contribuições dos empregados em sentir e responder às necessidades do mercado.</li> </ul>
<b>Centralização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação negativa entre centralização e OPM - importância e utilidade do poder delegado aos empregados, para tomarem decisões em níveis mais baixos da organização, em vez de concentrar as decisões nos níveis mais altos.</li> </ul>
<b>Formalização e Departamentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Formalização e departamentação não afetar uma orientação para o mercado, mas o conteúdo de regras formais, ao invés de sua mera presença, é um determinante mais importante de orientação para o mercado.</li> <li>•Interação entre os diferentes departamentos é mais importante do que o número de departamentos em uma organização.</li> </ul>

Fonte: Kohli e Jaworski (1993, p.64-65), *apud* Perin (2001). Livre tradução do autor.

Quadro 9 – Implicações Gerenciais da OPM segundo Kohli e Jaworski (1993)

### 1.16.2 Modelo de Orientação para o Mercado, segundo Slater e Narver

Ao mesmo tempo em que Kohli e Jaworski desenvolviam seus estudos, os pesquisadores John Narver e Stanley Slater dedicaram-se a investigação da possível regulação que ambientes competitivos teriam, através da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial (SLATER; NARVER, 1990).

Os autores definiram três componentes comportamentais da OPM - orientação para o consumidor, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional - , além de dois critérios de decisão, o foco no longo prazo e a lucratividade.

Narver e Slater (1990 *apud* SAMPAIO, 2000, p. 33), consideram orientação para o mercado como “uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa”. E complementa que, “até agora ninguém desenvolveu uma medida válida disso ou avaliou sua influência no desempenho do negócio” (NARVER; SLATER, 1990, p. 20).

No que se refere à *Orientação para o consumidor e orientação para os concorrentes*, Narver e Slater (1990), incluem todas as atividades envolvidas na aquisição de informações a respeito de clientes e competidores no mercado alvo, disseminando essas informações através da organização.

Segundo Narver e Slater (1990, p. 21):

*orientação para o consumidor é o entendimento suficiente a respeito dos compradores, para que se tenha habilidade de criar valor superior permanente para eles (...) não somente como eles são hoje, mas também como evoluirão ao longo do tempo, sujeitos às dinâmicas internas e do mercado.*

Segundo Galão (2006), especificamente, “a orientação para o cliente refere-se à compreensão sobre os mercados-alvo da empresa e na capacidade em criar valor superior para eles de forma continuada”. E prossegue afirmando que,

*ser orientado para o cliente significa conhecer os níveis de valor que ele espera, acompanhar sua satisfação em relação ao produto ou serviço e agir diante de informações indicando sua insatisfação (URDAN, 2004 *apud* GALÃO, 2006, p. 80).*

Em orientação para os concorrentes, Narver e Slater (1990), estabelecem as capacidades estratégicas de longo prazo e potenciais concorrentes, além do papel do vendedor em entender essas forças e fraquezas. Para tanto, recorre aos trabalhos de Aaker (1988), Day e Wensley (1988) e Porter (1980, 1985).

Por fim, a terceira componente comportamental baseia-se em informações dos clientes e concorrentes, englobando os esforços de forma coordenada de toda a organização, denominados de *coordenação interfuncional*, segundo Slater e Narver (1990).

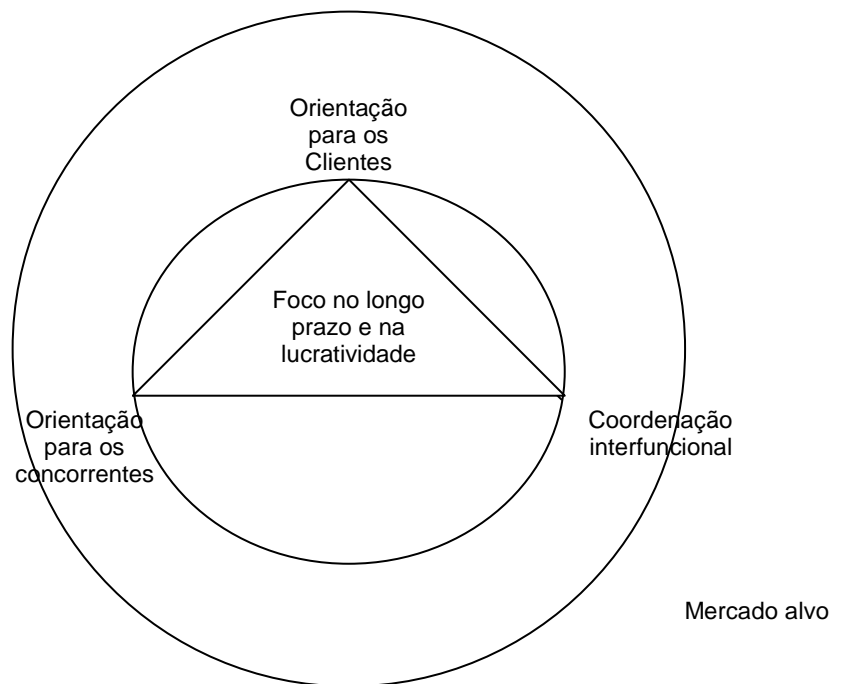
O foco de todo o negócio em si deve ficar em toda a organização e não apenas em um único departamento. Para eles, “a utilização coordenada dos recursos da companhia para criar valor superior aos consumidores-alvo, pode ser desempenhada por qualquer indivíduo, em qualquer função”, concluem Narver e Slater (1990, p. 23).

É a utilização coordenada dos recursos da companhia para criar valor superior aos consumidores-alvo, pode ser desempenhada por qualquer indivíduo, em qualquer função, sendo o foco de todo o negócio em si, e não apenas de um único departamento (NARVER; SLATER, 1990, p. 22).

Estes três componentes comportamentais – *orientação para o cliente, consumidor e coordenação interfuncional* - defendidos por Narver e Slater (1990) seriam, segundo os autores, as ações e padrões de comportamento da empresa, advindos de dois critérios de decisão: foco no longo prazo e criatividade.

Desta forma, delineiam orientação para mercado como um constructo unidimensional constituído por três componentes comportamentais, segundo Narver e Slater (1990, *apud* SAMPAIO, 2000), conforme a figura 2.

Estes componentes do modelo proposto pelos autores têm como ponto central o foco no longo prazo e na lucratividade da empresa. Assim, a coordenação interfuncional, orientação para os concorrentes e orientação para os clientes desenvolvidos pela empresa, com objetivo de atingir ao mercado alvo, como plano maior, seriam os elementos necessários para promover a lucratividade objetivada.



Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23)

Figura 2 - Componentes da Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater (1990)

### 1.16.3 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Os estudos acerca do tema orientação para mercado ganharam novas abordagens que vieram a complementar as orientações até então existentes. Em 1993, Deshpandé, Farley e Webster acresceram ao tema a influência da cultura e inovação, assim definindo como:

conjunto de valores e crenças compartilhados, que auxiliam os indivíduos a compreender o funcionamento da organização, provendo-os de normas de comportamento na organização (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993, p. 4).

A idéia central destes estudos é que as crenças e valores fornecem aos indivíduos normas de comportamento e estas, por sua vez, permitem compreender o comportamento organizacional. Segundo Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) a orientação para o cliente é um conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, sem excluir os interesses dos demais envolvidos – *stakeholders*, tais como proprietários, gerentes e empregados -, para o desenvolvimento de uma organização lucrativa no longo prazo.

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 26) constatam a existência de quatro tipos de culturas empresariais:

- k) *a)cultura de Mercado* – enfatizando a competitividade e o alcance de objetivos, de Cameron e Freeman (1991);
- l) *b)cultura Clã* – dá ênfase à coesão, ao trabalho em equipe e à participação;
- m) *c)cultura Adhoc* – enfatiza valores de empreendedorismo, criatividade e adaptabilidade; e
- n) *d)cultura Hierarquia* – reforça a ordem, regras e regulações.

Nesse aspecto, chegaram às seguintes conclusões Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 30): i) culturas de mercado estão associadas a melhores performances, seguidas pelas culturas tipo *adhoc*. As culturas tipo clã e hierarquia estão associadas a performances pobres, sendo a última a pior; ii) a orientação para o mercado, vista sob a ótica dos clientes, está positivamente relacionada com a performance da empresa; e iii) inovação organizacional está positivamente relacionada à performance.

Para os autores, uma “boa performance” de uma organização é um assunto complexo e multicausal; ela depende de fatores internos da organização, assim como de fatores estratégicos. Segundo eles, não existem ‘soluções rápidas’ para a boa performance. Entretanto, as empresas mais bem sucedidas “haverão de ter uma cultura de mercado e serem altamente orientadas para o consumidor e inovadoras”, segundo Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 32).

Segundo Sampaio (2000, p. 31), a orientação para o mercado é um sinalizador para a empresa, demonstrando que as ações devem ser fundamentadas pelo conhecimento, de todos na organização, de que o consumidor deve ser a razão principal do negócio, o maior valor da empresa. Neste sentido, o foco em atender satisfatoriamente ao consumidor deve estar presente por toda a organização, sendo que a empresa deve conhecer o consumidor e os públicos que o cercam para que as atitudes sejam consistentes com as expectativas do mercado-alvo.

tendo meramente uma cultura de mercado e serem altamente orientadas para o consumidor e inovadoras não produzem sozinhos a melhor performance, (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993, p. 32, grifo nosso).

Ao correlacionar a orientação para mercado e inovação em 62 indústrias do vestuário, Galão (2006), observou que, “de forma geral, a orientação para o mercado e a inovação conduzem a um desempenho superior e contribuem para o crescimento do faturamento e para o retorno do investimento nas indústrias pesquisadas”. O estudo corrobora, desta forma, as afirmações de Deshpandé, Farley e Webster (1993) ao afirmar que as empresas com cultura de inovação e orientadas para mercado tem performances superiores.

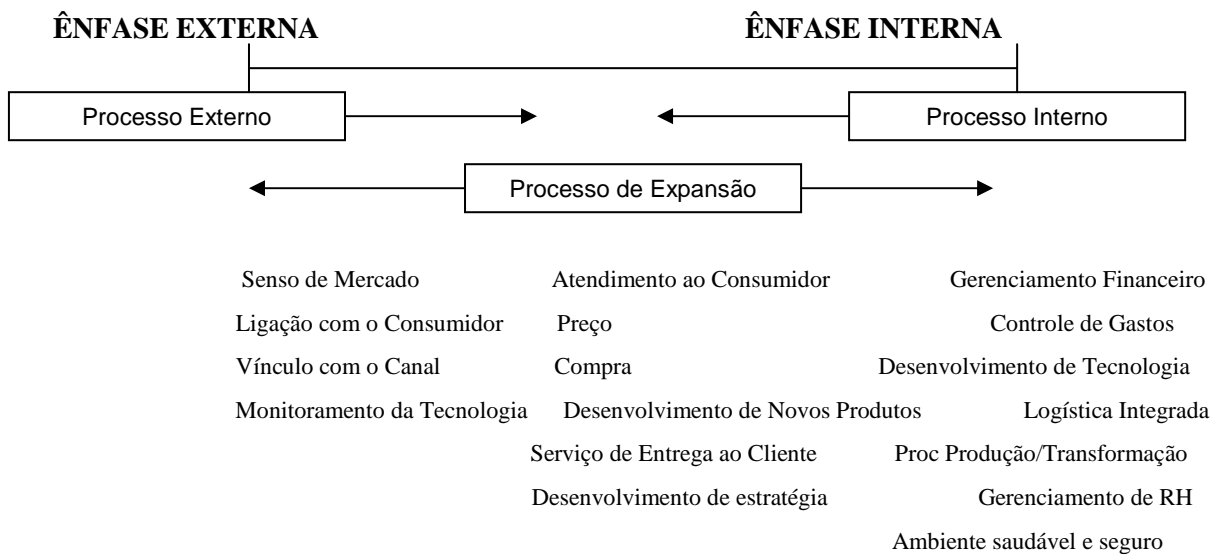


#### 1.16.4 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Day

Outra contribuição aos estudos da OPM vem de George S. Day, ao incluir as capacidades organizacionais entendidas como superiores na análise de mercado das empresas. A orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes. Segundo Day (1994, p. 38) cada organização possui capacidades distintas que suportam sua posição no mercado.

O autor refere às capacidades organizacionais como um conjunto complexo de habilidades, competências e aprendizado coletivo, exercitados nos processos internos das organizações e acumulados ao longo de sua vida, possibilitando assim, coordenar suas atividades e fazer uso de seus recursos. Estas capacidades, por sua vez, garantem uma “capacidade superior de coordenação de suas atividades funcionais”, segundo Day (1994, p. 38). Mais adiante afirma que “[...] a importância estratégica das capacidades reside na sua demonstrável contribuição para se obter vantagens competitivas e rentabilidade superior” (DAY, 1994, p. 40).

A figura 3 abaixo exemplifica as capacidades organizacionais citadas por Day (1994), de um lado o autor classifica processos voltados ao ambiente externo das organizações e, de outro, enfatiza os processos internos.



Fonte: Day (1994, p. 41)

Figura 3 - Classificação das Capacidades Organizacionais

As empresas que identificam e desenvolvem capacidades especiais e estabelecem vantagens em relação a seus clientes tornam-se mais orientadas para o mercado. Para tanto, Day (1994) classifica as capacidades organizacionais em três categorias:

i) as capacidades internas correspondem ao desenvolvimento de habilidades referentes ao *ambiente organizacional*: custos, finanças, logística, produção, recursos humanos, entre outros; ii) as capacidades externas dizem respeito a habilidades em *gerenciar aspectos do mercado*: tecnologia, canais, consumidores, etc; e, iii) a ênfase externa com a ênfase interna, as quais serão integradas por meio das *capacidades de expansão*, que são “... atividades que compreendem o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, identificadas pelas capacidades externas”, segundo Day (1994, p. 42).

A discussão sobre orientação para o mercado enfatiza a habilidade da empresa de aprender sobre seus clientes, concorrentes e participantes do canal, objetivando continuamente sentir e agir em eventos e tendências nos mercados atuais e futuros antes de seus concorrentes. Day (1994, p. 44) apresenta o que denominou de *ações para sentir o mercado*: i) ampla busca de informações através de ativo monitoramento das condições e atividades do mercado; ações de benchmarking em relação aos concorrentes visando melhoria em suas atividades; contínua experimentação e melhorias; estudo dos casos de sucesso e de prováveis futuras causas de fracasso nas ações dos concorrentes; ii) distribuição de informações coletadas do mercado para os demais segmentos da companhia; e, iii) memória ativa, pois, a busca, a distribuição e a interpretação de informações do mercado não terão efeito duradouro, a menos que o aprendizado tenha sido absorvido pela organização.

A segunda capacidade organizacional destacada por Day (1994, p. 44) é a *ligação com o consumidor*:

[...] conforme as relações comprador-vendedor avançam em sua transformação, a capacidade de ligação com o consumidor – criando e gerenciando relações mais próximas com os clientes – está se tornando cada vez mais importante (DAY, 1994, p. 44).

Os clientes estão buscando relacionamentos mais colaborativos com os fornecedores, baseados em elevados níveis de coordenação, participação e programas conjuntos, bem como elos mais fechados de comunicação. Para Day (1994, p. 44), “deseja-se substituir o modelo oponentes, que assume que as vantagens são obtidas através de menores custos, por outro modelo cooperativo que busca vantagens na melhora da qualidade total e redução do tempo gasto com as compras”.

Segundo o modelo há duas atividades a serem gerenciadas na relação com o consumidor: a estreita comunicação e solução conjunta de problemas, onde o fornecedor precisa estar preparado para a troca contínua de informações a respeito de problemas, necessidades novas e emergentes e, então, fazer a tomada de decisões; e a coordenação de atividades, ligadas à programação em conjunto da produção e do cronograma de entregas, gerência de sistemas de informação e compromisso mútuo para a melhoria da qualidade e confiabilidade.

### 1.16.5 A orientação para mercado no Brasil

Os estudos sobre orientação para mercado nas empresas brasileiras são bastante recentes, datados, sobretudo, a partir de 1997. Destaca-se a produção acadêmica realizada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com 9 dos 15 trabalhos pesquisados e desenvolvidos entre 1997 e 2008.

A pesquisa realizada acerca do tema aponta uma abordagem do tema voltada à investigação das práticas de marketing adotadas nas empresas brasileiras. Com relação à escala de orientação para mercado adotada nestas pesquisas, observou-se, na quase unanimidade dos trabalhos, a utilização da escala MARKOR.

A temática vem ganhando destaque na academia. Verifica-se um número maior de trabalhos a partir do ano de 2001, motivados pela importância relativa deste tema no desenvolvimento dos estudos de marketing no Brasil e também nas práticas de marketing das empresas brasileiras.

O quadro 10 a seguir relaciona, de forma sintética, os principais trabalhos sobre OPM realizados no Brasil, ao qual se procurou evidenciar a temática abordada, objeto de estudos empíricos destes trabalhos e a escala de orientação utilizada.

<b>Autor e Data</b>	<b>Título</b>	<b>Objeto de Estudos</b>	<b>Escala de OPM baseada em:</b>
<i>TOALDO, Ana Maria Machado (1997)</i>	“A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul”	30 maiores empresas privadas do RS	MARKOR
<i>SILVEIRA, Teniza (1998)</i>	“Verificação do Grau de Orientação para o Mercado em Empresas Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos”	49 empresas do ramo calçadista do RS	MARKOR
<i>FROEMMING, Lurdes M.S.; SAMPAIO, Cláudio H. (1998)</i>	Orientação para o Mercado em Cooperativas de Produção Agrícola do Rio Grande do Sul”	<i>11 cooperativas de produção agrícola do RS.</i>	Webster (1994).
<i>MANDELLI, Mauro (1999)</i>	“Orientação para o Mercado e o Crescimento de Vendas: O Caso das Maiores Empresas Privadas Industriais Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul”	29 maiores empresas privadas industriais dos ramos metalúrgico, mecânico e de material elétrico do RS	MARKOR
<i>URDAN, Flávio T. (1999)</i>	“Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos”	137 concessionárias autorizadas de veículos	Narver e Slater (1990)
<i>TREZ, Guilherme (2000)</i>	“Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance das Organizações”	239 empresas da indústria eletroeletrônica de todo país	Modelagem de equações estruturais,
<i>SAMPAIO, Claudio Hoffmann (2000)</i>	“Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil”	relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil	MARKOR.
<i>MENNA, Hélio Lemos (2001)</i>	“Orientação para Mercado e Performance: Evidências em Empresas Gaúchas de Varejo de Confeções Masculinas”	empresas de confeções masculinas de Porto Alegre	MARKOR, adaptada ao contexto brasileiro e ao setor de varejo de confecção por Perin e Sampaio (1999).
<i>SOBRINHO, Zaki Akel e TOLEDO, Geraldo Luciano (2001)</i>	“Orientação de Mercado no Varejo: um Estudo de Caso no Magazine Luiza”	Estudo de caso sobre a orientação para o mercado no Magazine Luiza	baseado nos conceitos de Desphandé, Farley e Webster; de Kohli, Jaworski e Kumar; de Kim, Han e Srivastava; de Narver e Slater e Shapiro e Day
<i>PERIN, Marcelo Gattermann e SAMPAIO, Claudio Hoffmann (2001)</i>	“A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance”	o grau de influência de cada uma das dimensões de orientação para o mercado sobre performance nos setores de Varejo de Confeção e Indústria Eletro-Eletrônica	MARKOR
<i>SAMPAIO, Claudio Hoffmann e PERIN, Marcelo Gattermann (2001)</i>	“Uma Análise Crítica da Escala MARKOR e suas Dimensões Teóricas”	Varejo de Confeções e Indústria Eletro-Eletrônica.	
<i>KOBER (2001), Ricardo Alberto</i>	“Qualidade e Orientação Para o Mercado: Um Estudo das Empresas do Vale do Taquari”	32 empresas que aderiram ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade	MARKOR
<i>PERIN, Marcelo Gattermann (2002)</i>	“A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance”	relação da orientação para mercado com a performance empresarial, sob a influência de uma postura de aprendizagem organizacional	MARKOR
<i>KOLLER, Luiz Antonio Monza (2002)</i>	“Orientação para o mercado na Refinaria REFAP S.A: Um estudo exploratório”	<i>Estudo de caso sobre orientação para o mercado na Refinaria de Petróleo REFAP S.A</i>	MARKOR
<i>GALAO, Fabiano Palhares (2006)</i>	“Competitividade e orientação para o mercado no arranjo produtivo local embrionário do vestuário de Londrina.”	<i>62 indústrias do setor vestuário</i>	MARKOR

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

#### Quadro 6 - Estudos sobre OPM no Brasil - 1997/2006

### 1.17 O contexto competitivo e inovador

Em termos históricos, os estudos de inovação remontam a Adam Smith e Marx e a discussão sobre os determinantes da competitividade internacional têm origem nos trabalhos de Smith e David Ricardo sobre as vantagens competitivas das nações, que são atribuídas ao diferencial de custos de produção.

A idéia de inovação como propulsora do desenvolvimento teve como marco fundamental a contribuição de Schumpeter, em sua *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, de 1912. Para o referido autor, inovar significa combinar de forma diferente os materiais e as forças que estão ao alcance do homem. O desenvolvimento econômico é definido pela realização dessas novas combinações. Schumpeter (1982) observa que a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, no interior das indústrias, revolucionando as estruturas produtivas e criando fontes de diferenciação para as empresas. Dentre as possíveis formas de inovação têm-se a introdução de novos bens, métodos de produção, novos mercados, novas fontes de matérias-primas e novas formas de organização da produção.

Segundo a visão schumpeteriana, o empreendedor não necessariamente detinha o capital ou era o detentor de uma nova tecnologia. Essa motivação era diferente da do capitalista, que não necessariamente investia seu capital na produção. “Ao dinamizar a economia por meio da inovação, o empreendedor exerce um papel positivo para o crescimento. Em contraste com o capitalista de Marx, o empresário schumpeteriano é visto como ‘herói’ do desenvolvimento”. Seguindo a teoria de Marx, Schumpeter constrói sua teoria do desenvolvimento com base no conceito de monopólio temporário do inovador. Ele critica a teoria neoclássica, por uma visão estática do funcionamento da economia e por limitar a discutir o papel exercido pelos preços. À medida que a competitividade e os esforços de vendas são incluídos, a variável preço perde sua posição dominante, segundo Tigre (2006, p. 68).

O estudo mais aprofundado da temática revela que as teorias econômicas conhecidas como evolucionistas ou neo-schumpeterianas tem suas bases em duas grandes correntes de pensamento. Os postulados de Freeman (1974), resgatam o estudo dos ciclos econômicos de Schumpeter e mostram como a difusão de inovações está no centro dos movimentos cíclicos da economia mundial. De outro lado, Nelson e Winter (1982) iniciam uma linha de investigações apoiada em Schumpeter, Simon, Penrose e Marris e em conceitos transpostos da biologia evolucionista, visando a incorporar a questão tecnológica das teorias da firma. A partir destes estudos, uma massa crítica de pesquisadores em todo mundo vem contribuindo para essa corrente de pensamento conhecida como neo-schumpeteriana ou evolucionista.

Os autores dessas teorias adotam alguns princípios-chaves, segundo Tigre (2006, p. 72):

Primeiro, consideram que a dinâmica econômica é baseada em inovações em produtos, processos e nas formas de organização da produção. Reforçam a idéia de que as inovações não são necessariamente graduais, podendo assumir caráter radical.

Segundo, os evolucionistas descartam o principio da racionalidade invariante ou substantiva dos agentes econômicos. Tomando por base as idéias de Simon, criticam as hipóteses de racionalidade substantiva que predeline o comportamento dos agentes econômicos segundo o principio da maximização.

Terceiro, rejeitam qualquer princípio de mercado, conforme composto pela teoria neoclássica, na medida em que não é possível alcançá-la em ambiente coletivo de flutuações de agente individuais com rotinas e capacitações distintas. Esse princípio defende a idéia de que é preciso conhecer a natureza das barreiras às entradas, da regulamentação, do grau de competição e das possibilidades de explorar economias de escala e escopo.

Dessa forma, a competitividade de uma empresa em uma atividade particular é definida pelos evolucionistas como um conjunto de competências tecnológicas diferenciadas, de ativos complementares e de rotinas.

A partir dos anos de 80, observa-se um renascimento da literatura que enfatiza as economias externas como um importante fator para explicar o desempenho das regiões. “a inserção geográfica da firma é hoje percebida como um determinante do padrão de especialização e da intensidade tecnológica de uma indústria”, segundo Tigre (2006, p. 136).

Similarmente, nas economias marshallianas, a concentração de recursos humanos qualificados, infra-estrutura física e capacidade produtiva em uma determinada região melhoram a eficiência coletiva das empresas. Não apenas a concentração de firmas gera eficiência, como também o ambiente geográfico e institucional no qual se localizam as empresas exerce grande influência na capacidade de inovação. Cassiolato e Lastres (2003) enfatizam a necessidade de contrapor a dimensão global dos processos de aprendizagem e inovação. Lundvall (1992) considera que o sistema nacional de inovação envolve todas as esferas da estrutura econômica e do arcabouço institucional que afetam os processos de aprendizado, busca e exploração de inovações.

Estes princípios são altamente pertinentes à dinâmica das PME`s. Segundo Tigre (2006), a facilidade de comunicação introduzida pelas novas tecnologias faz com que os agentes econômicos se beneficiem do acesso a informações e serviços independentemente de seu porte. Analisando o papel das PME`s nos sistemas locais de inovação, Campos, *et all* (2003), concluíram que as características da dinâmica de produção e inovação são determinantes das interações para aprendizagem.

Para Lastres e Cassiolato (2004) , as abordagens sobre o caráter e o papel da inovação foram desenvolvidas particularmente pela corrente evolucionária do pensamento econômico. Analogamente ao modelo de evolução das espécies de Darwin, Richard Nelson, Sidney Winter, Christopher Freeman, Giovanni Dosi, Carlota Perez, dentre outros<sup>6</sup>, e fundamentados em Schumpeter, defendem tal corrente partindo dos seguintes pressupostos centrais: (i) conhecimento é a base do processo inovativo, e sua criação, uso e difusão alimentam a mudança econômica, constituindo-se em importante fonte de competitividade; (ii) o aprendizado é o mecanismo chave no processo de acumulação de conhecimentos; (iii) a empresa é considerada o ponto mais importante neste processo; porém o processo de inovação é geralmente interativo, contando com a contribuição de vários agentes, detentores de diferentes tipos de informações e conhecimentos, dentro e fora da empresa; e (iv) os processos de aprendizado, capacitação e inovação são influenciados e influenciam os ambientes sócio-econômico-político onde se realizam.

Segundo Lemos (1999), a geração de conhecimentos e de inovação vai implicar no desenvolvimento de capacitações científicas, tecnológicas, organizacionais e esforços de aprendizado, com experiência própria no processo de produção (*learning-by-doing*); comercialização e uso (*learning-by-using*); na busca incessante de novas soluções técnicas nas unidades de P&D ou em instâncias menos formais (*learning-by-searching*) - também na interação com fontes externas, como fornecedores de insumos, componentes e equipamentos, clientes, usuários, sócios, universidades, agências e laboratórios governamentais, entre outros (*learning-by-interacting*).

Para Lemos (2001) a inovação pode ser entendida como a introdução de qualquer tipo de mudança ou melhoria realizada em um produto, processo ou tipo de organização da produção dentro de uma empresa. Podem se referir, ainda, a alterações de tal ordem, que geram um novo produto, processo ou forma de organização da produção, consideradas como inovações radicais. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados, segundo Lemos (1999). Os exemplos dessa inovação são a introdução da máquina a vapor em meados do século XVIII e o desenvolvimento da microeletrônica a partir da década de 50, segundo Freeman (1994).

Lemos (2001) ainda discute outro tipo de inovação, as incrementais. Muitas das inovações incrementais são imperceptíveis para o consumidor, mas podem gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo.

---

<sup>6</sup> Esses autores, segundo Possas (1989), utilizam a analogia com o modelo de evolução das espécies de Darwin. Segundo eles, a analogia reside no fato de que as firmas competem pela sobrevivência na arena do mercado, sendo selecionadas as que melhor se adaptam às mudanças econômicas, ou seja, as que forem mais bem sucedidas no processo de evolução, principal mecanismo de adaptação na visão dos mesmos.



Lastres e Cassiolato (2004) lembram que as inovações incrementais referem-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção, sem alteração substancial na estrutura industrial, podendo incluir também o design de produtos ou a diminuição na utilização de materiais, energia e componentes na produção de bens e serviços. Os mesmos autores ainda apresentam a inovação tecnológica de produto e processo, que significa a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços e a inovação organizacional, relacionada a introdução de novos meios de organizar a produção, distribuição e comercialização de bens e serviços.

Já as inovações incrementais podem referir-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro da empresa sem a alteração na estrutura industrial, podendo gerar maior eficiência técnica, aumento da produtividade e da qualidade, redução nos custos e ampliação das aplicações de um produto ou processo.

Segundo Lundvall (1992), muitas inovações podem ser radicais em somente uma ou duas dimensões, permanecendo totalmente incrementais em outras. Por essa razão, o processo de inovação não é totalmente acidental e não totalmente pela estrutura econômica e pelo aparato institucional. Edquist (1997), lembra que nem toda inovação tem sua fonte clara, sendo consequência de vários tipos de processos de aprendizagem envolvidos em várias atividades econômicas. Diferentes tipos de atores estão envolvidos neste sistema de aprendizagem. Portanto, conclui o autor, as experiências diárias, as atividades de engenharia, os representantes de vendas e outras formas de busca de aprendizagem influenciam no processo inovativo.

A inovação é caracterizada por um complicado *feedback* de mecanismos e relações de interação envolvendo ciência, tecnologia, aprendizagem e demanda, segundo Edquist (1997). Como resultado, a inovação permite a evolução da organização, transforma sua estrutura e altera sua capacidade competitiva.

Transpondo estes conceitos para o contexto brasileiro, o estudo do comportamento inovador da empresa brasileira torna-se consoante ao desenvolvimento industrial do país. Segundo dados da Pintec, a principal fonte de inovação na indústria brasileira é a aquisição de máquinas e equipamentos, responsável por mais de 50% dos gastos com inovação na indústria como um todo. Ainda segundo esta pesquisa, estas empresas não introduzem inovações tecnológicas no mercado, não compram P&D externo nem fazem projetos industriais. Suas principais motivações para inovar são aumentar a qualidade do produto e manter a participação no mercado.

As fontes de tecnologia muito utilizadas pelas empresas revelam estratégias de buscar informações já disponíveis no mercado e de priorizar soluções internas de problemas tecnológicos. Estas ações incluem participações em feiras, congressos e exposições; cursos e treinamento gerencial; desenvolvimento interno; e consultas à internet e a publicações especializadas.

Freeman (1965, 1968 *apud* TIGRE, 2006), verificou a liderança exportadora alemã no setor químico estava associada a pesados investimentos em P&D. Também mostrou que o domínio do mercado mundial de bens de capital eletrônicos pelos estados Unidos derivava de sua liderança tecnológica no setor. De uma maneira geral, o autor mostrou que a competitividade internacional estava associada aos processos inovativos.

Do ponto de vista de inovações organizacionais, as empresas buscam informações externas para introduzir novas formas de gestão; implantação de comércio eletrônico e/ou soluções de informática; soluções de logística para suprimentos e distribuição; e treinamento em novas práticas organizacionais. Analisando as competências para inovar na indústria petroquímica brasileira, Alves, Bomtempo e Coutinho (2005), verificaram que as empresas brasileiras do ramo atingiram um bom nível tecnológico, mas são deficientes em termos de competências organizacionais. Faltam à indústria justamente as competências necessárias para construir seu futuro, por meio da gestão do conhecimento, concluem os autores.

Estes dados reforçam a idéia de que o setor de atividades constitui um aspecto essencial para explicar os ambientes tecnológicos nos quais as empresas estão inseridas. O padrão de competição setorial costuma apresentar características estruturais próprias, a exemplo da intensidade da competição, do grau de concentração da produção, das barreiras à entrada estáticas ou dinâmicas, da exposição à competição internacional e das especificidades do regime de regulação, segundo Tigre (2006).

Para exemplificar, o setor de móveis no Brasil está inserido, segundo dados da OCDE, como representante da categoria em que se investe pouco mais da metade da média dos demais países em que a organização aplica sua pesquisa. Observa-se pouco investimento em P&D e que a especialização encontra-se em segmentos tecnologicamente menos avançados da cadeia produtiva. Ainda segundo levantamento realizado pela própria organização, este setor tem investido cerca de 0,3% de suas receitas em P&D, enquanto a média dos países integrantes da OCDE é de 0,5%.

Na indústria moveleira, é comum um novo maquinário operar ao lado de equipamentos mais antigos na fabricação de um mesmo produto. Isso indica que a difusão tecnológica pode ter um caráter de inovações incrementais.

Ainda em relação às empresas brasileiras, os resultados de uma pesquisa realizada para o BNDES por Pinheiro, Markwald e Pereira (2002), revelaram a importância de fontes locais de tecnologia para exportações. Segundo os autores, a tecnologia licenciada não assegura o mercado internacional, devido às restrições de exportações existentes em contratos de licenciamento. E, complementa que as exportações brasileiras se apoiam principalmente em vantagens comparativas

naturais, como a biodiversidade, recursos hídricos para irrigação e geração de energia renovável, mineral e florestal.

No topo do *ranking* de competitividade do Fórum Econômico Global, estão os países que mais investem em pesquisa e inovação tecnológica, como o caso da Finlândia que sustenta o primeiro lugar nos últimos anos. A inovação constitui num aspecto que precisa ser cotejado aos padrões de competição dos mercados em que a organização opera.

Corroborando com esta idéia, Mytelka (2000) não propõe negar o papel da pesquisa e desenvolvimento na geração de novos conhecimentos. Sua abordagem consiste em permitir a extensão do conceito de inovação, destacando a importância de inovações incrementais, como a melhoria de qualidade e do *design* dos produtos, mudanças organizacionais e gerenciais, práticas de marketing, de forma a reduzir custos e aumentar a competitividade e eficiência das empresas.

Os estudos sobre os determinantes da competitividade revelam que o custo para adaptar seu produto às exigências de diferentes mercados representam um forte inibidor da inovação para as empresas brasileiras. No Brasil, a existência de tecnologias de produção exclusivas para exportação foi verificada nas indústrias de informática, minerais não metálicos, couro e calçados e papel e celulose, segundo Tigre (2006).

Não obstante, as empresas brasileiras que dispõem de marcas próprias conhecidas internacionalmente são raras, o que faz com que a competitividade de produtos se restrinja ao fator preço. As exportações brasileiras de calçados, por exemplo, são feitas, ainda hoje, sob a forma do que se chama "*private label*" ou seja, produção para marcas internacionais, segundo Costa (2004).

Tigre (2006, p. 144) ao estudar uma investigação realizada nos anos de 90 pela *Science Policy Research Unit* da Universidade de Sussex mostrou que cerca de 60% das importações européias envolvem produtos considerados únicos, em que os preços têm pouca influência direta na escolha do fornecedor.

Soete (1987), correlacionou estatisticamente as variações no desempenho exportador dos países da OCDE com as mudanças observadas nas taxas de inovação em 40 setores industriais. Os resultados confirmaram o papel crucial da variável tecnológica na explicação do aumento das exportações de diferentes países na maioria absoluta das indústrias.

A literatura recente também enfatiza a importância da inovação para a competitividade internacional. Porter (1990), argumenta que os países exercem um papel diferenciado no processo de inovação, segundo o padrão de especialização das empresas e sua capacidade de proporcionar um ambiente nacional propício à criação. Ele adota um conceito abrangente de tecnologia, reconhecendo a importância da capacidade de aderência dos produtos a padrões técnicos, culturais e ambientais típicos de diferentes mercados no exterior.

Segundo pesquisas realizadas pelo IEDI (2003, p. 22), os setores de maior crescimento no comércio mundial tendem a ser aqueles com elevada intensidade tecnológica. Os setores classificados como de tecnologia alta ou média-alta responderam por 63% do valor das exportações dos setores considerados dinâmicos no mercado internacional.

Gonçalves (2005) mostra que a participação dos manufaturados nas exportações brasileiras, que havia se reduzido de 57,3% entre 1990 e 1994 para 55,7% entre 1995 e 1998, recuperou-se para 56,8% no período de 1999 a 2002. Ele argumenta que essa interrupção na tendência de reprimização das exportações não representa necessariamente uma reversão, pois reflete principalmente variações conjunturais em preços e quantidades. O fato é que a maioria da pauta de exportações continua fortemente marcada por produtos primários com baixo grau de processamento e elevada intensidade de recursos naturais, conclui o autor.

Corroborando com estas afirmações do IEDI, Arbix, Salerno e De Negri (2005), apresentam evidências de que o aumento da competitividade das firmas brasileiras é influenciado positivamente pelas inovações tecnológicas que são resultantes do processo de internacionalização. Eles argumentam que a probabilidade de uma firma ser exportadora aumenta em pelo menos 16% se ela realiza inovações tecnológicas. Para eles, outros fatores importantes para o desempenho exportador são: qualidade da mão-de-obra, origem do capital controlador e escala de produção.

Cordovil (2004) utiliza dados de esforço tecnológico das empresas, extraídos da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica Pintec (2000), e das exportações, registrados pela Secretaria de Comércio Exterior (Secex), para analisar o esforço inovativo das empresas exportadoras brasileiras, visando comprovar a hipótese de que essas empresas se envolvem no processo de inovação com mais frequência do que as empresas não-exportadoras. A autora conclui que a hipótese é válida mesmo para as empresas com menor propensão a exportar, embora diferenças setoriais sejam determinantes das correlações encontradas.

Besanko, Drannove e Shanley (2000) definem vantagem competitiva em termos do resultado ótimo da firma no emprego combinado de seus recursos. Esta definição corresponde à vantagem competitiva resultante, ou seja, ao resultado dos efeitos combinados dos diversos fatores que afetam o desempenho da firma.

Nota-se, entretanto, certa diversidade de interpretações a respeito dos meios pelos qual a exposição internacional efetivamente influencia a produtividade e a competitividade revelada da indústria brasileira. Rocha e Kupfer (2002), constataram que se, por um lado, a estrutura produtiva, em termos de composição setorial, pouco se alterou no período agudo da liberalização comercial, por outro, as empresas líderes empreenderam uma forte reestruturação quanto à modernização produtiva, (FERRAZ; KUPFER; IOOTY, 2003)

Zuccoloto (2004), ao analisar dados da PIA de 2000, Pintec 2000 e OCDE, evidencia que indústrias intensivas em escala e dominadas pelos fornecedores realizam mais inovações de processo, enquanto as demais — baseadas em ciência e fornecedores especializados — inovam mais em produto. Enquadram-se no primeiro grupo, setores da indústria tradicional como produtos alimentícios, bebidas e fumo e produtos têxteis, confecção, couro e calçados que, por terem peso elevado na estrutura industrial brasileira, produzem um efeito composição negativo em termos do desempenho inovativo nacional em comparação com países da OCDE. Do ponto de vista setorial, há uma correlação inversa entre esforço tecnológico relativo do setor (em relação à média dos países da OCDE, tomada como referência) e a participação de empresas estrangeiras na receita operacional líquida setorial.

Kannebley Jr., Porto e Pazzelo (2003), através de dados da Pintec 2000 concluem que os fatores distintivos entre empresas inovadoras e não-inovadoras no Brasil são, em ordem decrescente de importância, a orientação exportadora, o tamanho da empresa, a origem estrangeira do capital e o componente setorial. Porém, ao estabelecerem os determinantes específicos do desempenho inovativo em processo ou em produto, as seqüências encontradas se modificam. O comportamento inovador em processo é governado essencialmente pela origem estrangeira do capital e pelo setor de atuação (categoria de uso) da empresa. Já o comportamento inovador em produto é explicado pela orientação exportadora da empresa e a origem estrangeira do capital.

Esse resultado sugere que, muito provavelmente, a natureza da inovação — produto ou processo — é um elemento mais relevante para a compreensão dos determinantes do comportamento tecnológico das empresas do que normalmente lhe é atribuído.

Ainda com relação ao desempenho das indústrias, a pesquisa realizada pelo IPEA (2005), constatou que no complexo de madeira e móveis, apenas 2,6% das empresas inovam e diferenciam seus produtos, em contraste ao complexo mecânico, por exemplo, em que 26% das indústrias promovem atividades inovativas.

Para Castro, Possas e Proença (1996), a competitividade empresarial é em princípio transitório e resulta de fatores mutáveis que operam no âmbito da empresa (instalações, processo de trabalho, investimentos em pesquisa e design, estratégias de crescimento), do setor industrial (grau de concentração requerido nas tecnologias vigentes, possibilidades de economias de escopo, padrões de concorrência) e da economia (formato da estrutura industrial, dimensão do mercado consumidor, estilo de inserção internacional).

Ansoff (1983), discute o comportamento estratégico das firmas através do processo de interação da empresa com o meio ambiente, acompanhado pela modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos da mesma. Logo em seguida corroboram com seus escritos, Porter (1989), ao descrever que a estratégia competitiva pode representar uma oportunidade

para o sucesso e prosperidade para uma empresa que busca um posicionamento efetivo no mercado.

Também, ao abordar o tema, Mintzberg e Quinn (2001), enfatizam que em ambientes de hipercompetitividade as empresas necessitam ser eficientes e flexíveis ao mesmo tempo, porque neste tipo de ambiente, é improvável que empresas bem sucedidas sejam puramente orgânicas, necessitando combinar propriedades mecânicas com orgânicas. Por fim, há que se enfatizar que as organizações que funcionam em rede operam com crescente eficiência e flexibilidade, segundo Mazzali e Costa (1997).

Segundo Dosi (1988), a inovação caracteriza-se pela busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais. Esta conceituação abrange as diferentes formas de inovação na indústria moveleira e será adotada ao longo do estudo. A importância do design diferenciado é um atributo de diferenciação para as empresas, sobretudo as de bens de consumo duráveis e de capital. Logo, o presente estudo adota estas duas perspectivas, a de que a inovação não necessita ser algo inédito e que as inovações incrementais também são geradoras de competitividade.

### 1.18 A competitividade e comércio internacional

A decisão de investir em um mercado externo – decisão de exportar, pode ser entendida como parte do processo de expansão das vendas de uma empresa. A análise teórica e aplicada tende a ver essa decisão, que normalmente implica um *upgrade* no posicionamento no mercado externo, como parte de um processo de penetração gradual no mercado externo (ou de evolução da internacionalização da firma) ou como parte da estratégia de transformação da empresa doméstica em multinacional, a qual depende das características da firma, do setor ou do ambiente macroeconômico e legal, segundo Iglesias e Veiga (2002).

Ao estudar a internacionalização das empresas, observa-se, de um lado as teorias sobre o comportamento exportador, preocupadas com a evolução do processo de internacionalização, defendida, sobretudo na área de administração. De outro lado, na área econômica, há autores que aplicam o conceito de custos de transação às decisões de internacionalização da firma e procuram explicar as características das firmas, dos produtos e e dos mercados que estimulam a internacionalização da produção de uma firma, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados, conforme Iglesias e Veiga (2002). Há a teoria do ciclo do produto e a teoria eclética de Dunning.

Segundo Haberler (1979), a teoria econômica sobre comércio internacional tem origem nas discussões de David Hume que discute o mecanismo monetário internacional. O autor também faz referência a Adam Smith, explicada através de sua teoria clássica das vantagens

absolutas, as relações de trocas que existiam entre as nações, em que as mesmas eram baseadas na eficiência na produção de mercadorias. Por fim, apresenta David Ricardo que, com sua Teoria dos Custos Comparativos, deu início à ‘Teoria Pura do Comércio Internacional’.

Kenen (1998) discute a teoria Heckscher-Ohlin (H-O), segundo a qual outros fatores além do trabalho defendido por David Ricardo explicariam a competição internacional, sendo: i) custo dos insumos: pois as matérias-primas se encontram distribuídas de forma diferente em relação a outros países; ii) as mercadorias são compostas de fatores de produção (natureza, trabalho, capital), em proporções diferenciadas; iii) existem dificuldades, relativas principalmente às leis de imigração, para a transferência de mão-de-obra de uma nação para outra, ocasionando diferenças salariais entre as nações; e iv) existem dificuldades, principalmente relacionadas a confiscos, na transferência de fatores de produção (tecnologia, equipamentos, entre outros) de um país para outro.

Desta teoria, Paul Samuelson deriva a teoria da equalização dos preços dos fatores - Teorema Heckscher-Ohlin-Samuelson (H-O-S), que é o teorema mais recente sobre comércio internacional, e, mostra que os preços dos fatores de produção, dadas certas condições, são independentes de suas dotações. O teorema baseia-se no princípio de que havendo comércio, cada país se especializa na produção de determinada mercadoria em que possui vantagem comparativa, ou seja, que possua fator de produção relativamente abundante, mais barato, o qual sofre variação nos preços em função da variação em sua demanda, provocando variação também no preço da mercadoria.

Segundo Carvalho (1995), o teorema H-O-S baseia-se nas seguintes hipóteses:

- o) a) concorrência perfeita, grande número de pequenos produtores, produtos homogêneos, informação perfeita e livre entrada de produtos no mercado (mobilidade dos fatores no mercado nacional);
- p) b) equilíbrio geral, é suposta a vigência de mecanismos de ajustes via preços e quantidades, com os preços determinados pela oferta e demanda;
- q) c) comportamento maximizador dos agentes em face de restrições orçamentárias;
- r) d) as diferenças nas tecnologias podem ser apresentadas por funções de produção caracterizadas como contínuas e diferenciadas, apresentando rendimentos marginais (físico) decrescentes e sendo consideradas idênticas para cada produto em qualquer país;
- s) e) representa a identidade das preferências dos consumidores de cada país; e,
- t) f) imobilidade internacional dos fatores produtivos (trabalho e capital).

Segundo Salvatore (2000), a partir da teoria H-O, surgiram outras teorias

buscando explicar o comportamento recente das relações comerciais entre países. O modelo de *defasagem tecnológica* desenvolvido por Posner em 1961 que explica a introdução de novos produtos e processos de produção como sendo uma grande parte do comércio entre países industrializados. O modelo de *ciclo de vida do produto* (nascimento, maturação e padronização) desenvolvido por Vernon em 1966, em que parte do princípio que os produtos novos são desenvolvidos e produzidos primeiramente nas economias mais avançadas, onde o alto nível de qualificação técnica e grau de exigência do mercado é mais sofisticado, obtendo vantagens comparativas no desenvolvimento e produção inicial, para num segundo momento serem produzidos em larga escala com mão-de-obra menos qualificada, geralmente em países de terceiro mundo.

Diante destes modelos que explicam o comportamento do comércio internacional entre países, fica evidente que a arena internacional é promotora tanto de oportunidades quanto ameaças para as firmas que procuram competitividade em mercados globais.

Para Koka, Prescott e Madhavan (1999) as firmas ingressam em mercados internacionais, elas desenvolvem relações com fornecedores, clientes e parceiros e aprendem a partir dessas relações. Assim, passam a aprender mutuamente e começam a desenvolver políticas mais similares ao longo do tempo.

Com efeito, elas começam a imitar as políticas da outra a fim de competirem mais efetivamente nesses mercados. Essa diversificação internacional pode ampliar ciclos de vida de produtos, dar incentivo para mais inovação e produzir retornos acima da média, comentam os autores.

Outro ponto amplamente defendido na literatura diz respeito às oportunidades potenciais dos mercados internacionais. Vernon (1996) sugere que uma firma que descobre uma inovação no mercado de seu país de origem pode desenvolver-se em outros países. Dessa forma, a firma pode racionalizar suas operações deslocando a produção para uma região em que os custos de manufatura são baixos. Assim, o autor sugere que as firmas que perseguem diversificação internacional estendam o ciclo de vida de um produto.

Portanto, as firmas que procuram internacionalizar suas operações devem estar cientes da maior pressão para que elas respondam a costumes locais, nacionais ou regionais, especialmente onde bens e serviços exigem personalização devido a diferenças culturais ou a um marketing efetivo para atrair clientes, levando-os a experimentar um produto diferente, segundo Luo e Peng (1999 *apud* TIGRE, 2006).

Outra questão bastante debatida de acordo com Beck e Balu (1998 *apud* TIGRE, 2006), diz respeito à possibilidade das firmas de ampliarem o tamanho de seus mercados potenciais ao se moverem para o mercado internacional. Os autores defendem a idéia de que seguir uma estratégia internacional é uma opção bastante atraente para firmas que competem em mercados domésticos que têm limitadas oportunidades de crescimento.



Em suma, a expansão internacional de uma firma pode ser realizada através da exportação de produtos propriamente dita, acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias totalmente próprias, segundo Pan e Chi (1999 apud TIGRE, 2006).

No que se refere ao contexto brasileiro, a grande maioria das firmas exportadoras não tem investimentos no exterior, nem produtivos nem de comercialização. A grande parte das firmas exportadoras, cuja propriedade é majoritariamente nacional, não passou da fase simplesmente exportadora, sem investimentos em instalações comerciais ou fabris no exterior. A percepção existente é que firmas brasileiras com um alto grau de internacionalização exportadora têm um baixo nível de investimento no exterior. Essa situação pode ser resultado da falta de necessidade para suas estratégias ou resultado de algum tipo de barreira ou restrição.

A experiência internacional de outros países tem demonstrado que a influência do comprador externo é atenuada quanto existe o reconhecimento da produção estabelecida sob a forma de aglomerados industriais, segundo Guimarães (2002). Os Estados Unidos e alguns países da Europa, por exemplo, adotam políticas públicas regionais que privilegiam uma *rationale* baseada nas características locais em complemento a políticas exportadoras de âmbito mais geral, fortalecendo, assim, não somente a exportação do produto em si, mas os valores intrínsecos à região, em complemento a uma política de comercialização externa nacional.

É sabido, segundo as leis de marketing, que no produto estão embutidos certos "valores", advindos pelo processo de inovação e concorrência estabelecidos na região/país. Assim, estes valores agregados aos produtos constituem importantes forças competitivas quando se encontram em expansão e podem proporcionar um aumento no grau de controle do canal de comercialização externa pelas empresas localizadas na região.

Segundo Guimarães (2002), o que será globalizado "exportado" de forma duradoura e o que caracteristicamente será preservado regionalmente dependem do reconhecimento e julgamento pelo mercado internacional dos valores regionais refletidos no produto.

Entretanto, ao comparar as PME com as grandes empresas, observam-se nítidas desvantagens em relação comércio internacional, pois as grandes empresas exportadoras obtiveram ganhos de parcelas nos mercados externos através de um aprendizado que resultou na transformação paulatina das forças competitivas derivadas de vantagens comparativas estáticas nas localizadas em vantagens comparativas dinâmicas. Assim, no mercado externo elas procuraram adaptar seu produto em conformidade com os requisitos da demanda externa, firmar sua marca-identidade, fixar o preço mais conveniente e compor uma logística de produção e distribuição condizente com a expansão de suas exportações, segundo Guimarães (2002).

Assim, pressionadas cada vez mais pela concorrência internacional, as PME's são

obrigadas a se reconfigurarem competitivamente, uma vez que não é mais possível ser competitiva isoladamente, frente ao crescente número de restrições impostas pelos parceiros comerciais.

Enfim, ao final dos anos 80, as empresas passaram a buscar soluções para cooperação internacional através das configurações de cadeias produtivas, reorganizando-se organizacionalmente para melhor alcance de competitividade, a ampliação de mercados, o poder de negociação, a imagem dos produtos. Desta forma, a ampliação de mercados, o poder de negociação, a imagem dos produtos, a representação internacional, a facilidade de crédito, a distribuição dos produtos no país de destino passam a ser facilitadas.

### 1.19 A competitividade da indústria moveleira

A abertura do comércio brasileiro para produtos internacionais promovida no início da década de 1990 e intensificada nos últimos anos têm mudado a dinâmica das indústrias de uma forma geral.

Segundo Gorine (1998), a introdução de novos equipamentos automatizados e novas técnicas de gestão empresarial contribuiu para o incremento da competitividade na indústria de móveis, em particular. Ademais, a horizontalização da produção, a redução dos custos industriais e o aumento da eficiência da cadeia produtiva, aliados à introdução de novas matérias-primas, foram fatores que contribuíram substancialmente para estas mudanças, conclui a autora.

Se, por um lado, a inserção de novas tecnologias no campo fabril dinamizou a indústria moveleira, ao analisar o contexto internacional, observa-se que países como a Itália, tradicionais neste setor, optam pela estratégia de diferenciação através do *design*, enquanto outros, como Taiwan, destacam-se em agregar valor na diversidade de estilos em metal. O setor no Brasil, porém, continuou fraturado, mesmo diante do quadro de desenvolvimento tecnológico e administrativo, com marcantes características regionais, segundo Coutinho (2002).

Outrossim, ao analisar a dinâmica do mercado internacional moveleiro, verifica-se que o preço final permanece como um importante fator de competitividade no setor. Não obstante, ao que tudo indica, as fortes tendências para o futuro residem num móvel prático, padronizado e confeccionado com madeira de reflorestamento, de baixo custo, segundo Gorine (1998).

A seguir apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa empírica realizada em indústrias moveleiras de Araçongas.

## **INOVAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EM ARAPONGAS: ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são discutidos e analisados os principais resultados da pesquisa empreendida no Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas/PR, frente à literatura adotada como base. À medida que são apresentados os resultados anteriormente objetivados, cumpre-se com o objetivo principal e também com os secundários do presente trabalho. Para melhor entendimento, metodologicamente optou-se por dividir o capítulo em quatro partes: caracterização da amostra, envolvimento da empresa no APL, contexto competitivo e inovação e orientação para mercado.

### **1.20 Caracterização da amostra**

A caracterização da amostra, composta por 61 empresas do Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas/PR **cumpr**e ao objetivo específico “a” desta pesquisa e compõem o bloco 1 do questionário de pesquisa. A caracterização procurou identificar o ano de fundação da empresa, faturamento, exportações, número de funcionários, idade média das empresas, porte, principais produtos e mercados nos quais as firmas atuam e operam.

O Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas detém grande destaque no cenário brasileiro de móveis, tido como o maior pólo do Sul e segundo maior do Brasil. Segundo dados do SIMA (2007), é composto por 173 empresas que faturam cerca de 1,028 bilhão de reais anuais, aproximadamente, e são responsáveis pela geração de quase 12 mil empregos diretos. Tido como a principal economia da cidade de Arapongas, o pólo é responsável por 8% das exportações brasileiras do setor, segundo mesmos dados do SIMA (2007).

De acordo com a tabela 1, a média de idade das empresas é de 14 anos, sendo que 59% das empresas apresentam idade até 10 anos. Em relação ao faturamento bruto das empresas no ano de 2006, observou-se um faturamento médio de 9,2 milhões e um desvio padrão amostral de 17,9 milhões, fruto da inserção das grandes empresas que participaram da pesquisa.

**Tabela 1 - Caracterização das Empresas – Arapongas 2007**

Caracterização das Empresas	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
Ano de Fundação	14	5	8	14
Faturamento Bruto em 2006 (em reais)	9.221.000,00	-	2.500.000,00	17.907.000
Faturamento das Exportações em 2006 (em reais)	1.260.000,00	-	500.000,00	1.823.000
Número Total de Empregados	98	8	30	216

Fonte: pesquisa de campo

A média de **funcionários nas empresas** é de 98, com a maior observância de empresas com 8 funcionários, acompanhados por um desvio padrão amostral relativamente alto, alcançando 216 funcionários. Essa disparidade dá-se ao fato de se encontrar no Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas um número relativamente grande de médias empresas – 23% da amostra, conforme tabela 2 a seguir, de 100 até 499 funcionários.

Entretanto, estes números apresentam-se semelhantes ao estudo desenvolvido por Camara *et all* (2001), no qual se verificou uma média de 88 funcionários. Este dado revela que as empresas estão crescendo. A estabilidade econômica observada na última década tem favorecido a competitividade das empresas e, conseqüentemente, fomentado este crescimento. Outro fator, segundo Camara *et all* (2001) foi que a tradição moveleira foi impulsionada pelo crescimento do porte das pequenas empresas, que se transferiram para o parque e de marcenarias que passaram a se dedicar a produção de móveis em larga escala, concluem os autores.

Em relação à **idade das empresas** desta amostra, observa-se que há um percentual relativo das empresas que pode ser consideradas jovens, com até 10 anos de fundação, conforme observado pela tabela 2. Entretanto, o pólo possui, de acordo com a pesquisa empreendida, 30% das empresas com mais de 20 anos. Estes números devem-se ao fato de o Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas ter sido criado na década de 70 com a criação do parque industrial na cidade, o que incentivou substancialmente a vinda e consolidação das empresas.

**Tabela 2 - Idade das Empresas – Arapongas 2007**

Idade (em anos)	f	%
0  -- 10	36	59
11  -- 20	7	11
21  -- 30	9	15
31  -- 40	5	8
Acima 40	4	7
Total	61	100

Fonte: pesquisa de campo

A idade média das empresas revela que muitas delas foram fundadas após 1994, período em que se deu o início da estabilidade econômica no Brasil.

Ainda no que se refere análise da média dos funcionários da empresa, observa-se que o grau de dispersão da amostra ou coeficiente de variação é de 45%, caracterizando, portanto, uma amostra de empresas relativamente dispersa.

**Tabela 3 - Porte das Empresas, segundo Número de Funcionários – Arapongas 2007<sup>7</sup>**

<b>Faturamento (mil reais)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
01  -- 19 (Micro)	17	30
20  -- 99 (Pequena)	26	45
100  -- 499 (Média)	13	23
Acima 500 (Grande)	1	2
<b>Total</b>	<b>57<sup>(8)</sup></b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Ao se examinar o **porte das empresas**, considerando-se como **base o faturamento**, de acordo com o apresentado na tabela 4 a seguir, observa-se que 68% destas possuem faturamento de até 9,9 milhões de reais anuais, tomando como base os dados de 2006 apontados na pesquisa, número bastante aproximado da média, que fica em 9,2 milhões. Entretanto, observa-se um alto grau de dispersão da amostra, tomando-se como base a média e o desvio padrão – 194%.

Novamente, estes dados corroboram com estudos realizados por Camara et al (2001) ao qual afirma que, no setor moveleiro, a presença de pequenas e médias empresas é elevada, o mercado é segmentado, e a tecnologia ainda é intensiva em mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores. Além disso, um número considerável de empresas possuem faturamento acima de 20 milhões anuais – cerca de 20%, conforme a tabela 4.

<sup>7</sup> Classificação está de acordo com a RAIS/MTE. Segundo essa classificação, empresas com até 19 empregados são consideradas micro-empresas, as empresas que possuem entre 20 a 99 empregados são consideradas de pequeno porte, as empresas que possuem entre 100 e 499 empregados são consideradas de médio porte e as com mais de 500 empregados são consideradas de grande porte.

<sup>8</sup> Das empresas entrevistadas, 4 não responderam.

**Tabela 4 - Porte das Empresas, segundo Faturamento – Araçongas 2007**

<b>Faturamento (em milhões de reais)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0  -- 9,9	28	68
10  -- 19,9	4	10
20  -- 29,9	1	2
30  -- 39,9	3	7
Acima 40	5	12
<b>Total</b>	<b>41<sup>(9)</sup></b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Com relação ao estilo de gestão, predominantemente o Arranjo Produtivo Moveleiro de Araçongas é caracterizado por gestão familiar, com 82% das empresas entrevistadas, conforme pode ser observado na tabela 5.

**Tabela 5 - Tipo de Gestão – Araçongas 2007**

<b>Tipo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Familiar	50	82
Mista	11	18
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Desta forma, comportam-se igualmente aos demais pólos moveleiros do país, onde há o predomínio de administração familiar nas fábricas. Entretanto, observa-se um número considerável de empresas – cerca de 18% das empresas, que estão conjugando a administração familiar com profissionais especialistas em diversas áreas. Por um outro lado, não se observou administração profissionalizada.

Ao partir para a análise dos **principais produtos comercializados**, observa-se que o Arranjo Produtivo moveleiro de Araçongas é fabricante de produtos que se utilizam laminas pré-moldadas, como estantes, racks, guarda-roupas e armários de cozinhas, estes sendo responsáveis por 44% da produção, de acordo com o apresentado na tabela 6.

Estes números devem-se ao fato de o pólo ser caracterizado como grande produtor de bens destinados às classes C e D, utilizando-se como principais matérias-primas para sua produção aglomerados e MDF<sup>10</sup>. Outro fator, conforme observado por Camara et al (2001) refere-se à *massificação* do consumo, que ocorreu em muitos segmentos da indústria moveleira, particularmente

<sup>9</sup> Das empresas entrevistadas, 20 não responderam o faturamento.

<sup>10</sup> O *painel de aglomerado* é formado a partir da redução da madeira em partículas que são depois impregnadas com resina sintética para formar um colchão que, pela ação controlada de calor, pressão e umidade, transformase no painel; já o *painel de compensado* é um produto obtido pela colagem de lâminas de madeira sobrepostas (ver *BNDES Setorial*, n. 6, set. 1997). O *painel de MDF* é produzido a partir de fibras de madeira, aglutinadas com resinas sintéticas através de temperatura e pressão, possuindo consistência similar à da

no de móveis lineares (retilíneos) confeccionados a partir de painéis de madeira reconstituída.

**Tabela 6 - Principais produtos comercializados – Arapongas 2007**

<b>Canal</b>	<b>%</b>
Estantes e Racks	23
Estofados	20
Guarda-roupas	12
Armários de Cozinha	9
Insumos	3
Aplique para móveis	6
Móveis Infantis	8
Balcões para pia	1
Colchões	4
Outros	14
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Ainda verifica-se a produção de estofados, responsáveis por 20% dos produtos comercializados pelo pólo e outros produtos diversificados, tais como insumos, aplique para móveis e colchões, responsáveis por 13% da produção, principais destaques observados durante a realização da pesquisa.

Já no que se refere aos **canais de comercialização** utilizados pelo Arranjo Produtivo moveleiro de Arapongas, a grande maioria das indústrias pesquisadas utiliza-se de lojistas para fazer com que seus produtos alcancem os consumidores, representando 76% do total, conforme dados expressos na tabela 7 abaixo.

**Tabela 7 - Principais canais de comercialização – Arapongas 2007**

<b>Canal</b>	<b>%</b>
Lojistas	76
Atacadistas	6
Home-Centers	1
Outros	17
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Pode-se mencionar ainda, em relação aos canais de comercialização, que 17% das empresas pesquisadas responderam “outros canais” o que, possivelmente, caracterizam-se de indústrias que possuem lojas próprias que, normalmente, conjugam venda direta com lojistas ou atacadistas.

Com relação aos principais mercados, as indústrias moveleiras de Arapongas são grandes provedoras de móveis para a região Sul e Sudeste, representando 67% das vendas. Outro mercado de importante representatividade é o Nordeste, responsável por um quinto do mercado consumidor, conforme a tabela abaixo.

**Tabela 8 - Principais Mercados – Arapongas 2007**

<b>Mercados</b>	<b>%</b>
Sul	40
Sudeste	27
Nordeste	20
Centro-Oeste	5
Norte	5
Internacional	3
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Em relação ao **comércio internacional**, representa 3% das vendas do Arranjo Produtivo moveleiro, conforme dados da tabela 9. Destes, 76% são para a América do Sul e Central. Ainda observa-se um volume expressivo de exportações para a África, tido como um dos mercados promissores para os próximos anos.

Segundo a tabela 9, ainda observa-se 6% das vendas externas de móveis para outros destinos, principalmente América do Norte, Europa, Ásia e Oriente Médio. Desta forma, cumpriu-se com objetivo específico “e” que pretende identificar os principais mercados de exportação dos produtos o Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas.

**Tabela 9 - Principais destino das Exportações – Arapongas 2007**

<b>Mercado</b>	<b>%</b>
América do Sul e Central	76
América do Norte	2
Europa	1
Ásia e Oriente Médio	3
África	18
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Fazendo um estudo comparativo entre as empresas exportadoras e não exportadoras, ainda nas questões referentes à caracterização da amostra, observam-se alguns elementos importantes evidenciados.

Primeiramente, de acordo com a tabela 10, as empresas exportadoras possuem uma média de funcionários superiores às não-exportadoras - 249 e 30, respectivamente, revelando que as micros e pequenas empresas não exportam, ficando estes a cargo das médias e grandes empresas. Da mesma forma, a média de faturamento das empresas exportadoras é 25 vezes maior que as não exportadoras, chegando a 25,5 milhões de reais médios.



**Tabela 10 - Comparação da média de funcionários, faturamento e estilo de administração entre exportadoras e não-exportadoras – Arapongas 2007.**

	Número de Empresas		Média Funcionários	Média Faturamento (em milhões)	Administração	
	f	%			Familiar (em %)	Mista (em %)
Exportadoras	40	66	249	25,573	81	19
Não Exportadoras	21	33	30	1,046	92	8

Fonte: pesquisa de campo

Ainda nesta linha de análise, observa-se que as empresas exportadoras têm em seu pessoal quase 20% da gestão mista, caracterizada pela junção de administração familiar com técnicos especialistas, contra apenas 8% das empresas não exportadoras.

À observação da idade das empresas, segundo o mesmo critério de exportadoras e não-exportadoras, verifica-se que as empresas mais jovens não realizam operações de comércio internacional. Ao estabelecer um corte em 10 anos, as indústrias moveleiras exportadoras de Arapongas ficam em apenas 31% destas, contra 73% das não-exportadoras, ou seja, o amadurecimento da empresa deve favorecer operações internacionais.

O cruzamento dos dados do faturamento bruto das empresas pelo critério de exportadoras e não-exportadoras, conforme a tabela 11 indica que as empresas que faturam acima de 10 milhões anuais realizam operações internacionais, num total de 62% da amostra das empresas exportadoras.

**Tabela 11 - Faturamento das empresas e exportação, em frequência relativa (%) – Arapongas 2007.**

Faturamento das Empresas (em milhões)	Empresas	
	Exportadoras	Não Exportadoras
0  -- 9,9	38	62
10  -- 19,9	15	85
20  -- 29,9	8	92
30  -- 39,9	15	85
Acima 40	24	76
Total	100	100

Fonte: pesquisa de campo

A tabela 12 apresenta a frequência relativa das empresas exportadoras, segundo a idade.

**Tabela 12 - Idade das empresas, segundo critérios de exportação, em frequência relativa (%) – Arapongas 2007.**

Idade das Empresas (em anos)	Empresas	
	Exportadoras	Não Exportadoras
0  -- 10	31	73
11  -- 20	15	11
21  -- 30	31	4
31  -- 40	8	8
Acima 40	15	4
Total	100	100

Fonte: pesquisa de campo

As indústrias moveleiras de Arapongas são jovens, sendo a maioria com até 10 anos de idade; possuem faturamento de até 9,9 milhões anuais; são administradas pelas próprias famílias; utiliza-se de lojistas como via de comercialização; utiliza-se de laminas pré-moldadas como principais matérias-primas e tem como principais mercados consumidores o sul e sudeste.

Com relação aos dados de comércio internacional, percebe-se que as exportações estão concentradas na América do Sul e Central, essencialmente. As indústrias exportadoras possuem médias maiores de número de funcionários e faturamento bruto. As indústrias exportadoras estão em vias de profissionalização de sua administração e as empresas jovens (com idade de até 10 anos de fundação) não realizam operações internacionais, essencialmente, e que o amadurecimento delas favorece estas operações. Por fim, as indústrias exportadoras (médias e grandes empresas) são as que detêm maior média de faturamento.

### 1.21 Envolvimento da empresa no APL

Ao analisar o envolvimento da empresa no APL, optou-se pela utilização da escala de importância/relevância, como se pode observar na tabela 13 a seguir. Ela sintetiza as principais variáveis envolvidas neste constructo.

A análise dos dados permite identificar que os gestores das indústrias moveleiras de Arapongas classificam como alta importância, atribuindo-lhe nota 5, a disponibilidade de mão de obra (53% das respostas); novas oportunidades de negócios (50%); infra-estrutura física (41%); melhoria na qualidade dos produtos (45%), como principais. De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), o envolvimento e a participação das empresas no APL podem contribuir um diferencial competitivo, embora não garantam a existência de eficiência coletiva, conforme Lins (2001).

Corroborando, Suzigan et all (2003) sugerem que as eficiências de economias em um arranjo produtivo podem gerar um contingente de mão de obra especializada, grande

disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações aos produtores locais, além da atração de fornecedores especializados. Desta forma, ao envolverem-se nas questões institucionais de fortalecimento do APL e de economia coletiva pode ser um ele que beneficie as indústrias e fortaleça os atributos tidos como de alta importância, acima descritos.

**Tabela 13 - Síntese das principais questões relativas ao envolvimento da Empresa no APL, em frequência relativa (%) – Arapongas 2007.**

Questão de Pesquisa	Não Importante (1)	Baixa Importância (2)	Não se Aplica (3)	Média Importância (4)	Alta Importância (5)
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	-	7	-	40	53
Infra-estrutura física (energia, transportes, comunicações)	-	11	15	33	41
Proximidade com universidades e centro de pesquisa	-	11	37	37	15
Desenvolvimento de produtos e processos	4	21	21	29	25
Design e estilo de produtos	-	12	25	38	25
Obtenção de financiamentos	-	16	22	46	16
Melhoria na qualidade dos produtos	-	-	14	41	45
Introdução de inovações organizacionais	-	9	26	30	35
Novas oportunidades de negócio	-	-	23	27	50
Maior inserção da empresa no mercado externo	-	10	20	35	35

Fonte: pesquisa de campo

Ao analisar a relação destas indústrias com universidades e centro de pesquisa, observa-se que quase 50% das respostas indicam que este fator não se aplica ou tem baixa importância para as empresas. Pode-se inferir a existência de 2 grupos de empresas: competitivas e não competitivas.

Da mesma forma, encaixam-se nesta classificação (2 e 3 na escala acima), o design e estilo de produtos (37%); desenvolvimento de produtos e processos (42%); obtenção de financiamentos (38%); e inovações organizacionais (35%). Desta forma, leva-se a pensar que grande percentual das indústrias de móveis arapongueses estão na contramão da competitividade das firmas brasileiras que, segundo informações do IEDI, Arbix, Salerno e De Negri (2005) afirmam que a competitividade é influenciada fortemente pelas inovações. E, ratificado com pesquisas realizadas pelo IEDI (2003, p. 22), aos quais os setores de maior crescimento tendem a ser aqueles com elevada intensidade tecnológica.

## 1.22 Contexto competitivo e Inovador

No que se refere ao contexto competitivo das indústrias moveleiras de Arapongas, observou-se uma alta importância para a introdução de novos produtos/processos e desenho e estilo de produtos, ambos com mais de 50%. Entretanto, conforme a tabela 14 observa-se a participação expressiva de respostas ao aumento da qualidade dos produtos e redução dos custos do trabalho com avaliações de baixa importância/não importante, ultrapassando 50%.

**Tabela 14 - Resumo das principais variáveis do Contexto Competitivo, em frequência relativa ( %) – Arapongas 2007**

Questão de Pesquisa	Não Importante (1)	Baixa Importância (2)	Não se Aplica (3)	Média Importância (4)	Alta Importância (5)
Capacidade de introdução de novos produtos/processos		4	12	28	56
Desenho e estilo de produtos	4	-	4	36	56
Introdução de produtos novos para a empresa, mas existente no mercado.	4	8	13	46	29
Introdução de processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existente no setor.	-	8	13	33	46
Mudanças significativas no design	-	12	8	42	37
Implementação de mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização	-	17	4	48	30
Aumento da produtividade da empresa	12	28	8	52	-
Aumento da qualidade dos produtos	8	48	4	40	-
Permitiu a redução dos custos do trabalho	8	48	16	28	-

Fonte: pesquisa de campo

Ao analisar o quadro de atividades inovativas das empresas do arranjo produtivo moveleiro de Arapongas, cumpre-se com os objetivos específicos “d” e “e” da presente pesquisa, que é investigar a existência de esforços inovativos e inovações realizadas por estas indústrias e procura também identificar os principais motivos para o desenvolvimento destas atividades inovativas.

Com relação à aquisição de inovação por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D), as empresas moveleiras de Arapongas optam por desenvolver suas próprias pesquisas, dados estes aos quais 61% das empresas afirmaram não adquirir de fontes externas suas pesquisas. No entanto, observa-se um número relativamente pequeno de indústrias que afirmam desenvolver rotineiramente P&D (38% de desenvolvimento próprio e apenas 17%) de aquisições externas.

A tabela 15 apresenta as atividades inovativas das empresas de Arapongas.

**Tabela 15 - Atividades Inovativas, em frequência relativa (%) – Arapongas 2007**

Questão de Pesquisa	Não se desenvolveu (0)	Desenvolveu-se aleatoriamente (1)	Desenvolveu-se rotineiramente (1)
Pesquisa e desenvolvimento (P&D) na sua empresa	12	50	38
Aquisição externa de P&D	61	22	17
Aquisição de máquinas e equipamentos que implicam em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processo ou que estão associadas aos novos produtos/processos	16	40	44
Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias, tais como: patentes, marcas, segredos industriais)	17	37	45
Projeto industrial ou desenho industrial associado a produto/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	16	32	52
Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	17	54	29
Programa de gestão da qualidade ou modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de <i>just in time</i> , etc.	16	42	42
Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados.	17	46	37

Fonte: pesquisa de campo

Outro fator preponderante às atividades inovativas refere-se à aquisição de máquinas e equipamentos que implicam em significativas melhorias tecnológicas, tanto de produtos quanto de processos ou que estão associadas a estes. Segundo a pesquisa empreendida, 16% das indústrias não adquiriram nenhum tipo de equipamento em 2006. Importante ressaltar que outros estudos já identificavam a baixa modernização da indústria araponguense. Segundo Camara *et al* (2001),

a grande maioria reconhece que trabalha com equipamentos parcialmente desatualizados, sendo que uma pequena marcenaria pesquisada utiliza equipamentos desatualizados e trabalha com encomendas da classe média alta local e regional fabricando móveis de luxo. (CAMARA *et al* , 2001, p. 949)

Da mesma forma, a aquisição de softwares, licenças, marcas e patentes também ainda são incipientes entre as empresas pesquisadas, ao qual menos da metade delas afirmam terem se utilizado desta prática rotineiramente.

No que se refere ao treinamento orientado à introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados, ou ainda de programas administrativos como gestão da qualidade ou modernização organizacional, observou-se que um percentual menor de empresas utilizam-se destas práticas rotineiramente – 29% e 42% respectivamente.

### 1.23 Orientação para Mercado

A avaliação dos principais variáveis que compõem o constructo orientação para mercado foi feita baseando-se nos cálculos de média, moda, mediana, desvio padrão e coeficiente de variação. Optou-se por separar em subgrupos, de acordo com o defendido pelos autores referenciados na revisão de literatura. Desta forma, ao proceder as análises dos dados dos constructos que compõem o bloco de OPM, cumpriu-se com o objetivo específico “b” da presente pesquisa.

Para tanto, como procedimento de análise dos dados, optou-se pelos critérios: a) médias menores do que 3,0 – baixa orientação para mercado; b) médias iguais ou maiores que 3,0 e menores que 4,0 – média orientação para mercado; e, c) médias iguais ou maiores que 4,0 – alta orientação para mercado.

As variáveis que compõem o primeiro grupo do constructo orientação para mercado – Geração de Inteligência de Mercado, proposto por Kohli e Jaworski (1990, p. 4), pretende-se identificar os fatores exógenos que influenciam as necessidades e preferências verbalizadas pelos clientes.

Ao analisar a tabela 16 a seguir, observa-se que apenas uma das variáveis de inteligência do mercado pode ser classificada como “alta” orientação para o mercado, com média 4,08, que refere-se às pesquisas, junto aos clientes para avaliar a qualidade nos serviços. Com relação às variáveis que se referem à reunião com clientes para identificar produtos e serviços necessários ao futuro, pesquisa de mercado e revisão dos prováveis efeitos das mudanças no ambiente, a orientação para o mercado foi média. Entretanto, estas variáveis foram as que apresentaram maior impacto no coeficiente de variação, revelando assim, a dispersão da amostra.

Ainda, observou-se “baixa” OPM para as variáveis de mudanças nas preferências dos clientes por produtos e ramos de atividades, conforme a tabela 16. Desta forma, as indústrias moveleiras parecem pouco preocupadas em detectar que as necessidades e expectativas dos clientes evoluem e mudam com o tempo e que o fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade requer um continuo acompanhamento e respostas a estas necessidades.

**Tabela 16 – Medidas centrais e desvio padrão para as variáveis de Geração de Inteligência de Mercado – Arapongas 2007**

Geração de Inteligência de Mercado	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	3,92	4	4	1,26
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos pesquisa de mercado.	3,73	5	4	1,37
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (I).	2,58	4	2	1,33
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	4,08	5	4	1,23
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (I).	2,23	1	2	1,37
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	3,96	5	4	1,34
Média Geral do Constructo	3,42			

Fonte: pesquisa de campo

Outra preocupação constante quando se refere à OPM refere-se não somente ao fato de as empresas gerarem inteligência, mas também direcionarem seus esforços no sentido de disseminar essa inteligência. Para isso, Kohli e Kaworski (1990, p. 5) fazem referencia às variáveis que precisam ser comunicada e disseminada por toda a organização.

Observa-se na tabela 17 que as empresas moveleiras de Arapongas possuem uma “média” disseminação de inteligência de mercado, com a maioria das variáveis com médias entre 3 e 4. A única variável com “alta” OPM é que, quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe o ocorrido em um curto intervalo de tempo. Este fato pode ser facilmente observado durante as visitas, pois a maioria das empresas deposita em um único cliente ou poucos destes, grandes volumes de suas vendas, revelando assim, estratégias comerciais bastante perigosas, dada a dependência.

**Tabela 17 - Medidas centrais e desvio padrão para as variáveis de Disseminação de Inteligência de Mercado – Arapongas 2007**

Disseminação de Inteligência de Mercado	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
1. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	3,69	4	4	1,29
2. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	3,35	4	4	1,26
3. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	4,04	4	4	0,96
4. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa	3,81	4	4	1,33
5. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (I).	2,60	1	2	1,58
Média Geral do Constructo	3,50			

Fonte: pesquisa de campo

Por outro lado, percebe-se que os departamentos têm dificuldades para trocarem de informações sobre algo importante sobre os concorrentes, revelando uma “baixa” preocupação com orientação para mercado.

Seguindo esta idéia de troca de informações acerca de algo importante, Kohli e Jaworski (1990) configuraram uma terceira posição, referindo-se ao engajamento dos departamentos em responder aos anseios dos clientes, ou seja, sua capacidade de empreender ações em relação à inteligência gerada e disseminada.

Neste constructo, um dado relevante foi evidenciado: das variáveis consideradas para esta análise – tabela 18 -, 50% delas está com “baixa” OPM e as outras 50% estão em média OPM. Desta forma, pode-se inferir que as indústrias moveleiras têm “baixas” e “médias” capacidades de responder às mudanças de preços, necessidades dos clientes, campanhas comerciais, reclamações. Enfim, respostas aos anseios e necessidades gerados pelos clientes.



**Tabela 18 - Medidas centrais e desvio padrão para as variáveis de Resposta à Inteligência de Mercado – Arapongas 2007**

<b>Resposta à Geração de Inteligência de Mercado</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (I).	2,46	2	2	1,39
2. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (I).	2,23	1	2	1,39
3. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam	3,81	5	4	1,41
4. Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	3,50	4	4	1,42
5. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida aos nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	3,65	4	4	1,29
6. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas	3,88	4	4	1,03
7. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa (I).	1,92	1	1	1,44
8. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado (I).	2,54	1	2	1,33
<b>Média Geral do Constructo</b>	<b>3,14</b>			

Fonte: pesquisa de campo

No que se refere à orientação para o cliente, aos indicadores sobre medições rotineiras de serviços aos clientes, conhecimento de concorrentes e sobre a avaliação dos produtos e serviços no ramo em que atuam a classificação foi de “media” OPM. Nos demais indicadores, a avaliação foi de “alta” OPM, revelando que os produtos e serviços são bem avaliados pelos clientes e que competem baseados na diferenciação de produtos e serviços, conforme observados no quadro 19 a seguir.

**Tabela 19 - Medidas centrais e desvio padrão para as variáveis de Orientação para o Cliente – Arapongas 2007**

Orientação para o Cliente	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
1. Nós temos medições rotineiras de serviços ao cliente.	3,69	4	4	1,35
2. Nosso desenvolvimento de produtos e serviços é baseado em boas informações de mercado e de clientes.	4,31	5	4	0,84
3. Nós conhecemos bem nossos concorrentes.	3,88	4	4	1,18
4. Nós temos uma boa noção de como nossos clientes avaliam nossos produtos e serviços.	4,12	4	4	0,86
5. Nós somos mais focados nos clientes do que nossos concorrentes.	4,35	5	4,5	0,85
6. Nós competimos primeiramente baseados na diferenciação de produtos e serviços.	4,64	5	5	0,70
7. O interesse dos clientes deveria sempre vir antes, à frente dos interesses dos proprietários.	4,35	4	4	0,69
8. Nossos produtos e serviços são os melhores no nosso ramo de atividades.	3,85	4	4	1,01
Média Geral do Constructo	4,15			

Fonte: pesquisa de campo

Ao analisar o modelo de OPM proposto por Day (1994), o enfoque é na habilidade de aprender sobre seus clientes, concorrentes e participantes do canal, objetivando continuamente sentir e agir em eventos e tendências nos mercados atuais e futuros antes de seus concorrentes.

Nestes indicadores, a média geral foi de 3,91, revelando uma “média” OPM, tendendo à “alta”. Assim, a crença de que a empresa existe para servir aos clientes e que os objetivos destas empresas são pela satisfação dos mesmos, a avaliação foi de “alta” OPM, com médias superiores a 4, conforme a tabela 20.

**Tabela 20 - Medidas centrais e desvio padrão para as variáveis de Orientação para Mercado – Arapongas 2007**

Orientação para Mercado	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
Eu acredito que nossa empresa existe, prioritariamente, para servir aos clientes.	4,35	4	4	0,69
Nossos objetivos empresariais são movidos prioritariamente pela satisfação dos clientes.	4,23	4	4	0,82
Nós monitoramos constantemente nosso nível de compromisso e orientação em servir às necessidades dos clientes	3,88	4	4	1,07
Nós comunicamos livremente as informações a respeito de nossas experiências de sucesso e de fracassos com clientes através de todas as funções da empresa.	3,15	4	4	1,38
Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.	3,96	4	4	0,92
Média Geral do Constructo	3,91			

Fonte: pesquisa de campo

Os demais indicadores, classificaram-se como “média” orientação. Neste quesito considerou-se o monitoramento do nível de compromisso e orientação em servir às necessidades dos clientes, comunicação de informações dos clientes e estratégia competitiva baseada nas necessidades dos clientes.

Levando-se em consideração os dados apontados nos constructos referentes à orientação para mercado, é-se levado a acreditar que o Arranjo Produtivo moveleiro de Arapongas possui uma “média orientação para mercado”, fazendo-se uma análise global dos indicadores, observados através da tabela 21 a seguir.

**Tabela 21 – Resumo Geral das medidas centrais e desvio padrão dos Constructos de Orientação para Mercado**

<b>Indicador</b>	<b>Média</b>
Geração de Inteligência de Mercado	3,42
Disseminação de Inteligência de Mercado	3,50
Resposta à Geração de Inteligência de Mercado	3,14
Orientação para o Cliente	4,15
Orientação para Mercado	3,91

Fonte: pesquisa de campo

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre orientação para mercado, competitividade e inovação no Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas, procurou-se contribuir para a melhoria na gestão das empresas e ao mesmo tempo, aprofundar o debate no campo administrativo acerca dos determinantes da competitividade empresarial e da importância da inovação e do marketing. O capítulo final resume algumas conclusões importantes.

Primeiramente, ao caracterizar as 61 empresas do APL que participaram da pesquisa observou-se que, embora a aglutinação de empresa tenha iniciado na década de 70, há empresas jovens e com administração predominantemente familiar. O faturamento médio é da ordem de 10 milhões anuais.

Com relação às suas operações comerciais, produzem, em sua grande parte, para o sul e sudeste do Brasil. Entretanto, como os móveis produzidos por estas são destinados às classes C e D, observa-se uma grande atratividade dos empresários pelo mercado Norte/Nordeste, tido como um dos mais promissores e principais para o incremento das vendas. No que tange às operações internacionais, elas representam pouco mais de 3% do faturamento bruto do pólo moveleiro. Este baixo volume deve-se ao fato da corrente valorização cambial que as indústrias estão enfrentando nos últimos anos, o que desestimula a exportação de muita delas e também se verifica a carência de cultura exportadora.

Dentre das empresas exportadoras, verifica-se que são empresas mais tradicionais no mercado, em geral médias e grandes e com médias de faturamento e número de empregados bastante superior à média do Arranjo Produtivo como um todo. Esse fato remete a uma análise da questão risco versus oportunidades, uma vez que estas empresas exportadoras – médias e grandes - estão mais dispostas a enfrentar o risco do comércio internacional e, não raro, conseguem identificar melhores oportunidades, uma vez que têm recursos para participarem de feiras internacionais, visitas de negócios, etc.

No que se refere ao envolvimento da empresa no APL, observa-se que estas não estão engajadas nos conceitos de arranjos produtivos e usufruem dos benefícios que certamente as tornam mais competitivas, como ganhos em escalas para exportação, investimento em pesquisa e desenvolvimento, participação em férias e troca de tecnologia e conhecimento entre elas e outras empresas.

A própria dificuldade prática de se operacionalizar a pesquisa deve ser destacada, especialmente no Arranjo Produtivo Moveleiro de Arapongas. Ele possui características notadamente familiares e que estão com certa “aversão” à pesquisa acadêmica e, conseqüentemente,

distanciamento de centros de pesquisas e tecnologia, como universidades, diferentemente do observado em outros pólos moveleiros, como o Italiano que se utiliza a indústria do design como diferencial competitivo. Importante ressaltar que Arapongas conta com um importante Centro de Treinamento e Capacitação – CETMAM.

Na amostra analisada metade das empresas revelou-se preocupar com à inovação e design como grandes diferenciais competitivos. A outra metade não considerou tais fatores primordiais. O fato das indústrias não firmarem parcerias com institutos de pesquisas e universidades ou ainda atividades de P&D pode revelar um gargalo importante nos próximos anos no que se refere à modernização e competitividade de seus produtos.

O simples fato de a economia brasileira ter um incremento em seu grau de abertura - notadamente nos últimos anos, o que propiciou uma competição mais acirrada nos bens de consumo e tornou acessível às camadas menos favorecidas novos produtos que anteriormente não eram adquiridos, tem-se induzido às empresas a uma necessidade de constante atualização em termos de estilo, funcionalidade e estética de seus produtos, notadamente móveis.

O desenho de produto, a realização de parcerias estratégicas com seus *stakeholders*, funcionalidade e eficiência produtiva deveriam fazer parte constante da agenda de diretores. Neste contexto, a pesquisa e aquisição de tecnologia passam a ser fator fundamental no processo de modernização destas indústrias.

Do mesmo modo, as médias do constructo de orientação para mercado na indústria moveleira de Arapongas indicam que estas empresas têm uma orientação notadamente voltada para processos internos. Para responder adequadamente às demandas de mercado, as empresas precisam transformar suas equipes em verdadeiros especialistas capazes de identificar e solucionar problemas de seus clientes. A orientação para mercado continua sendo um caminho eficaz para aumentar suas vendas e conquistar novos espaços.

Em virtude disso, orientar-se para o mercado refere-se muito mais do que algumas questões observadas no passado, como conhecimento dos produtos e suas aplicações, domínio das técnicas de vendas e ter uma política de vendas clara e sem contradições que permita ao vendedor tomar decisões e negociar com o limite máximo de autonomia. Hoje, é preciso observar algumas mudanças impostas por uma nova dinâmica do mercado: conhecimento dos anseios e necessidades particulares de cada cliente, orientar toda a organização no sentido de originar e disseminar inteligência e resposta de mercado; orientar-se quanto aos movimentos estratégicos dos concorrentes; novas tendências de produtos, dentre outras.

Há alguns anos atrás, a atenção maior dispensada pelos profissionais (que se resumiam ao pessoal da equipe comercial) era com o cumprimento dos objetivos e metas de vendas da organização. Hoje, muito mais do que cumprir esses requisitos, as empresas precisa compatibilizar

o alcance dessas metas com margens e resultados satisfatórios para a organização, ou seja, a equação mudou e acrescentou-se uma importante variável que só conseguirão alcançar quando incorporarem em suas ações essas novas mudanças.

Embora isso seja uma realidade inegável e que não pode ser esquecida, é fato que as empresas estão aprendendo (lentamente, diga-se) a usar essas “novas ferramentas”. Ao traçar um paralelo entre as mudanças que vem ocorrendo em âmbito de comércio (tanto interno quanto externo), observa-se muito comumente que esta atualizou apenas suas ferramentas, mas continua agindo com o consumidor de hoje com estratégias de ontem, como se ele estivesse disposto a comprar qualquer coisa a qualquer preço.

Tão ou mais importante que essas indústrias capacitem sua equipe a utilizarem-se dessas novas ferramentas é capacitá-los a responder prontamente algumas questões importantes como:

Como prover à sua equipe um sistema de inteligência comercial capaz de munir seu pessoal de informações estratégicas que contribua pontualmente para seus desempenhos seja superiores?

Como monitorar em tempo real as ações dos concorrentes e de forma rápida e eficiente, promovendo um fluxo de informações contínuo e sinérgico entre as equipes da empresa para que estas movimentações estratégicas sejam acompanhadas de ações pontuais?

Como tornar este movimento não somente reativo, mas também e principalmente, pró-ativo, no sentido de antecipar-se às mudanças e tendências de mercado?

Os resultados revelaram que o estudo dos componentes de orientação para mercado, competitividade e inovação certamente levarão as empresas a responderem estas e outras questões que, sem dúvidas, farão parte de uma agenda maior de compromissos que terão que assumir frente às mudanças ocorridas e que ainda estão por vir.

Por fim, como sugestões para futuras pesquisas indicam-se segmentar a análise das empresas em grupos em pequenas, médias e grandes empresas e em exportadoras e não exportadoras. Também se mostra viável um estudo de caso das empresas com alta orientação para mercado, funcionando como benchmarking para as demais empresas do APL.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Mobility Barriers and Strategic Groups. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 5, p/ 475-485, Sep-Oct 1989.
- ALVES, F.; BOMTEMPO, J.; COUTINHO, P. Competências para inovar na indústria petroquímica brasileira. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 2, jul./dez., 2005.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo, Ed. Atlas, 1983.
- ARBIX, G.; NEGRI, J.A.; SALERNO, M. O impacto da internacionalização com foco da inovação tecnológica sobre as exportacoes das firmas brasileiras. **Dados – Revista das Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 48, p. 395-442, 2005.
- ARMSTRONG, S. J.; OVERTON, T.S.. Estimating non-response bias in mailed surveys. **Journal of Marketing Research**. vol. XIV, p. 396-402, August 1977.
- BARBOSA, S. L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro no Paraná**. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração: Estratégias e Organizações). Centro de Pesquisa e Pós graduação em Administração – CEPPAD/UFPR, Agosto, 2001
- BARTELS, Robert. **The History of Marketing Thought**. Columbus, Publishing Horizons, 1988.
- BECK, E.; BALU, R. Europe is deaf to snap! Crackle! Pop! **Wall Street Journal**, 22 de junho, B1, B8, 1998.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. New York: Wiley, 2000.
- CAMARA, Marcia R. G. da. *et all*. Cluster e a indústria moveleira de Araongas/PR. **Anais do II EGEPE**, p. 940-958, Londrina/PR, Novembro/2001.
- CAMARA, Marcia R. G. da. *et al*. Competitividade e a formação de cluster na indústria moveleira de Araongas. In: MONTOYA, C.; ROSSETO, R.(Org). **Abertura econômica e competitividade no agronegócio brasileiro**, Passo Fundo: UPF, 2002.
- CAMPOS, R.; CAIRO, S.; NICOLAU, J.; VARGAS, G. “A aprendizagem por interacao: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais.”In: LASTRES, Cassiolato e Maciel (Org). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Editora Relume Dumará, 2003.
- CARVALHO, F.M.A. **O comportamento das exportações brasileiras e a dinâmica do complexo agroindustrial**. 1995. Tese (Doutorado em Economia) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba.
- CASSIOLATO, José; LASTRES, Helena. “O foco em arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresa”. In: LASTRES, Cassiolato e Maciel (Org.). **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro, RJ. Editora Relume Dumará, 2003.

CASSIOLATO, José E.; MACIEL, Maria L. (orgs) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará:, 2003.

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena M.M; CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. (org.) **Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Forense universitária, 1996, p.71-148.

CHURCHILL, G. A. Jr. **Marketing Research – metodological foundations**. Orlando: Dryden, 1999.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto alegre: Bookman, 2003.

CORDOVIL, D. F. **O desempenho inovativo das empresas industriais exportadoras em 2000**. Niterói:UFF, Departamento de Pós-Graduação em Economia, 2004 (Dissertação de Mestrado).

COSTA, Achyles B. A trajetória competitiva da indústria de calçados do vale do Sinos. In: Costa, Achyles B. e Passos, Maria C. (Org.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. Editora Unisinos, 2004.

COUTINHO, L.G. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos da zona de livre comércio**. Convênio Finep/Abimóvel/Fecamp/Unicamp-IE-Neit. Campinas, 2002.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct., 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. Sao Paulo: Atlas, 1995.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.; WEBSTER, F. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-27, Jan. 1993.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-focused Management**, v. 2, n.3, p. 213-232, Sep. 1998.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al (eds), **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter Publishers, 1988.

\_\_\_\_\_. The Economics of Technical Change. Cambridge: **Cambridge Journal of Economics**. 18, p. 463-514, 1994.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York, Harper & Row, 1954.

EDQUIST, Charles. **Systems of Innovation: Tecnologias, instituições and organizations**. Routledge (UK), 1997.

FALEIRO, Sandro N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação: o caso dos cursos de graduação em administração filiados à**



**Angrad**. 2001. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. ; IOOTTY, M. **Made in Brazil: Industrial Competitiveness Ten Years after Economic Liberalization**. In Hamaguchi, N. A Study on the Ecibinuc Liberalization in Brazil: 1995-2002, IDE\_JETRO, Chiba, 2003.

FINK, Arlene. **The survey handbook**. Thousand Oaks, Sage, 1995 [The survey Kit, v.2]

FREEMAN, Chris. The ‘National System of Innovation’ in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**. v. 19, n. 1, p. 5-24, July 1974.

FREITAS, Henrique, et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p.105-112, jul/set. 2000.

FREEMAN, C. Research and Development in Electronics Capital Goods. **National Institute Economic Review**, n. 23, 1965.

FREEMAN, C. et al. Chemical Process Plant: Innovation and the World Market. **National Institute Economic Review**, n. 45, 1968.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial Innovatin**. 3 ed. The Mit Press, 1997.

GALÃO, Fabiano Palhares. **Competitividade e orientação para o mercado no arranjo produtivo local embrionário do vestuário de Londrina**. 2006. Dissertação de mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, 2006.

GARCIA, Marcia Maria de Almeida Jordão; LARA, Clézio Antonio; LISBOA, Terezinha Covas. Da estratégia empreendedora para a estratégia de internacionalização: um Estudo de Caso em uma pequena empresa do setor madeireiro em Três Lagoas-MS. In: **EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 586-59

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Reinado. **Economia Política Internacional: fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil**. Editora Campus-Elsevier, 2005.

GORINE, Ana Paula. Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. **Panorama Setorial**, 8, Rio De Janeiro: BNDS, 1998.

GUIMARAES, Edson P. Políticas de exportação brasileira para as pequenas e médias empresas. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia Valls (org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

HABERLER, G. A teoria clássica dos custos comparativos e dos valores internacionais de Hume e Marshall. In: SAVASINI, J. A. A.; MALAN, P. S.; BAER, W. (org). **Economia Internacional**. São Paulo: Saraiva, 1979. p.3-32.

- HURLEY, Robert F. ; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v 62, p.42-54, Jul. 1998
- IEDI, 2003. Carta IEDI n. 54 “Os Sistemas Locais de Produção/Inovação – **Caras Novas na Discussão das Políticas Industrial e Tecnológica**” (19/05/2003). Disponível em: <http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>
- IGLESIAS, Roberto Magno; VEIGA, Pedro da Motta. Promoção das exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia Valls (org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- IKEDA, Ana. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Administração II**. Apostilas de aula. 1997.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K.. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**. vol. 57, p. 53-70, July 1993.
- KANNEBLEY Jr., S., PORTO, G. S.; PAZZELO, E. T. Características das empresas inovadoras no Brasil: uma análise empírica a partir da Pintec. **Anais do XXXI Encontro Nacional de Economia**, Porto Seguro, Anpec, 2003.
- KENEN, Peter B. **Economia internacional: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- KOKA, B. R. PRESCOTT, J.E.; MADHAVEN, R. Contagion Influence on trade and investment policy: A network perspective. **Journal of International Business Studies**, 30: 127-148, 1999.
- KOHLI, A. K. JAWORSKI, B.. Market orientation: the construct, research propositions and managerial applications. **Journal of Marketing**. vol. 54, p. 1-18, April 1990.
- LAKATOS, Eva M. MARCONI, Marina de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001
- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, Jorge E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias Estratégicas**, n.17, set. 2003.
- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, Jorge E. (coord.). Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos In: **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae**. RedeSist, 2004.
- LEMO, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEMO, Cristina. **Inovação em arranjos e sistemas de MPME – NT 1.3**. Outubro, 2001.
- LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a Ciências Humanas**. São Paulo: Harbra, 1987.
- LEVITT, Theodore. **Marketing myopia**. Harvard Business Review, 1960.

LINS, Hoyêdo Nunes. Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção. **Estudos econômicos**. São Paulo, v.30, n.2, abr/jun. 2000.

LUNDVALL, Bengt-Ake (Ed.) **National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**. Londres: Pinter Publishers, 1992.

LUO, Y.; PENG, M.W. Learning to compete in a transition economy: Experience, environment and performance. *Journal of International Business Studies*, 30: 269-295; In: M.A. Hitt, M.T. Dancin, B.B. Tyler & D. Park. Understanding the differences in Korean and U.S, executives strategic orientations, **Strategic Management Journal**, 18:159,167, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: an applied orientation**. 3ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de A. LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MASONI, Miguel A. **Orientação para o mercado das empresas brasileiras certificadas pelas normas NBR ISO 9000 versões 1994 e 2000. 2004**. Dissertação (Mestrado de Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2004.

MAZZALI, L.; COSTA, V. M. H. M. As formas de organização “em rede”: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia Política**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 121-139, out.dez./1997.

MENNA, Hélio L. **Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas Gaúchas de varejo de confecções masculinas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, D. **O processo da estratégia**. 3.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

MYTELKA, Lynn K. **Local systems of innovation in a globalized word economy**. **Industry and Innovation**, v. 7, n.1, jun. 2000.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, Oct. 1990.

NELSON, R. ; WINTER, S. **An evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard University Press, 1982.

PAN, Y.; CHI, P.S.K. Financial performance and survival of multinational corporations in China. **Strategic Management Journal**, 20:359-374, 1999.

PERIN, Marcelo G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

PINHEIRO, Armando C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. **O desafio das exportações**. BNDES, 2002.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PINTEC – **Pesquisa industrial de inovação tecnológica**. IBGE, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, nov/dec, 1998.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POSSAS, Mário L. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neoschumpeteriana. In: AMADEO, Edward J. **Ensaio sobre economia política moderna: teoria e história do pensamento econômico**. São Paulo: Marco Zero, 1989.

REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Questionário para arranjos produtivos locais. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, Jorge E. (coord.) **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2003.

RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**, 1897.

RICHARDOSN, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, F. e KUPFER, D. **Structural Changes and Specialization in Brazilian Industry: The Evolution of Leading Companies and the M&A Process**. The Developing Economies, vol. XL, 4, 497-521, 2002.

SALVATORE, D. **Economia internacional**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2000.

SANTOS, Gilmar J. **Implementação do conceito de marketing em jornais impressos: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

SANTOS, Fabiana; CROCCO, Marco; LEMOS, Mauro B. As micro, pequenas e médias empresas em espaços industriais periféricos: estudo comparativo entre arranjos produtivos locais de subsistência e centro-radial. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo ; MACIEL, Maria Lucia (org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: ed. Abril, Coleção “Os Economistas”, 1982.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, p. 46-55, Jan.1994.

SOETE, Luc. The impact of Technological Innovation on Internacional Trade Patterns: The Evidence Reconsidered. **Research Policy**, v. 16, n.3-5, July 1987.

SOETE, Luc. **The knowldge Economy: Policy challenges presentation at the knowledge Economic Forum III**, The World Bank and the Government of Hungary. Improvising Competitiveness Through a Knowledge-Base Economy, Budapest, March 23-26, 2004. Disponível em [www.worldbank.org/](http://www.worldbank.org/)

SOUZA, Ângela C. R. A orientação para o mercado, o relacionamento com os clientes e o desempenho das empresas: um levantamento junto a empresas que atuam na região Nordeste do Brasil. In: **Encontro Anual Da Anpad**, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.CD-ROM.

SUZIGAN, Wilson et al. Sistemas Locais de Produção: Mapeamento, Tipologia e Sugestões de Políticas In: **Encontro Nacional de Economia**, 31., 2003. Porto Seguro. Anais... Porto Seguro: ANPEC, 2003.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

TOALDO, Ana Maria M. **A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1997.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1998.

URDAN, Flavio T. **Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos**. 1999. 283 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 80: 190-207, 1996.

ZUCOLOTO, F. G. **Inovação tecnológica na indústria brasileira: uma análise setorial**. São Paulo: FEA -USP, Departamento de Pós-Graduação (Dissertação de Mestrado), 2004.

**ANEXOS**

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)