

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 4

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 4

**Atena**  
Editora

Ano 2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Lorena Prestes  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração, empreendedorismo e inovação 4 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 4)  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-774-1 DOI 10.22533/at.ed.741191111  1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série.  CDD 658.421
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES: DELINIAMENTO DE AÇÕES DIDÁTICAS PARA GESTORES EMPREENDEDORES	
Creuza Martins França Jair de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911111</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>13</b>
ALICERCES DO DESENVOLVIMENTO: CULTURA EMPREENDEDORA E REDES DE SUPORTE AO EMPREENDEDORISMO (ECOSSISTEMA)	
Audemir Leuzinger de Queiroz Celia Lima Paradela	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911112</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>25</b>
DESAFIOS E FACILIDADES QUE IMPACTAM NA CRIAÇÃO DE <i>STARTUPS</i>	
Antonio Aparecido de Carvalho Maria do Socorro de Souza Milton Carlos Farina	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911113</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>44</b>
EMPREENDEDORISMO COMPORTAMENTAL NA GERAÇÃO Z: UM ESTUDO COM ESTUDANTES DE UMA ESCOLA PROFISSIONALIZANTE	
Henrique Pereira da Silva Jorge Lucas Nogueira Valter de Souza Pinho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911114</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>56</b>
EVOLUÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO BRASIL	
Patricia Gava Ribeiro Vanessa Ishikawa Rasoto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911115</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>75</b>
O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM ESTUDO DA ÁREA RURAL	
Antonio Costa Gomes Filho Roni Antonio Garcia da Silva Luana da Silva Garcia Christlaine Caroline de Souza Adriane de Fátima Machado	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911116</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>82</b>
ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER NO POLO SETORIAL MOVELEIRO DO OESTE DE SANTA CATARINA	
José Valci Pereira Rios Rodrigo Barichello	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911117</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>98</b>
FATORES DETERIMANTES PARA O SUCESSO EM NOVOS EMPREENDIMENTOS	
Douglas Schmidt Tania Marques Tybusch	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911118</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>110</b>
IMPACTO DO CUSTO BRASIL NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	
Gilmar Antônio Vedana Gilmar Ribeiro de Mello	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911119</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>123</b>
EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA PROFESSORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL	
Claudio Alvim Zanini Pinter Domingos Pignatel Marcon Marcelo Miguel da Silva Marilene da Rosa Lapolli Bárbara Beatriz da Silva Domingos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.74119111110</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>136</b>
DESENVOLVIMENTO DE DISCIPLINA EAD PARA ALUNOS DE PÓS- GRADUAÇÃO: “EMPREENDEDORISMO DE BIOPRODUTOS”	
Cesar Augusto de Oliveira Júnior Rui Seabra Ferreira Junior Ana Silvia Sartori Barraviera Seabra Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.74119111111</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>145</b>
AS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO COM A FORMALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DO CRESCIMENTO DE MEI NO BRASIL	
Marcelo da Costa Borba Josefa Edileide Santos Ramos Maria do Carmo Maracajá Alves Jose Eduardo Melo Barros Luiz Gustavo Lovato João Armando Dessimon Machado	
<b>DOI 10.22533/at.ed.74119111112</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>158</b>
AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	
Osnei Francisco Alves	

Eliete Cristina Pessôa

**DOI 10.22533/at.ed.74119111113**

**CAPÍTULO 14 ..... 173**

ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO EM FUNDOS TECH VENTURE CAPITAL  
SOB A ÓTICA DE FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

Eduardo da Costa Ibrahim

**DOI 10.22533/at.ed.74119111114**

**CAPÍTULO 15 ..... 195**

COMO É EMPREENDER EM PERÍODOS TURBULENTOS: UM ESTUDO DO  
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR BRASILEIRO EM PERÍODO DE CRISE

Ellen Carvalho Alves

Paulo Roberto Alves

Cristina Becker Matos Nabarro

Marcos Antonio Maia de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.74119111115**

**CAPÍTULO 16 ..... 207**

IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA JÚNIOR DO CURSO BACHARELADO EM  
AGROINDÚSTRIA

Maycon Fagundes Teixeira Reis

Edilaine Alves da Silva Santos

Everton Oliveira Cassemiro Aragão

Fabiana Oliveira da Silva

Claudia Regina Lima Cruz

Claudenice dos Santos

Graciele de Souza Aragão

Katydyane da Silva Sá

Flávio Américo Fernandes de Oliveira

Fábio de Melo Resende

Danilo Santos Souza

Anny Kelly Vasconcelos de Oliveira Lima

**DOI 10.22533/at.ed.74119111116**

**CAPÍTULO 17 ..... 220**

ANÁLISE COMPARATIVA DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA INSTALAÇÃO DE  
ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA EM UNIDADES FAMILIARES

José Barbosa Filho

Lucas Majedieu Damasceno da Cunha

**DOI 10.22533/at.ed.74119111117**

**CAPÍTULO 18 ..... 245**

RELAÇÃO ENTRE STARTUPS E GRANDES EMPRESAS – COPORATE VENTURE  
E ESTUDO DE CASO DE AQUISIÇÃO DE UMA STARTUP

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

Arthur Guimaraes Carneiro

Débora Franceschini Mazzei

Eraldo Ricardo dos Santos

Fernanda Zambon de Carvalho

Higor dos Santos Santana

Krishna Aum de Faria

Marcus Vinicius Lopes Bezerra

**DOI 10.22533/at.ed.74119111118**

**CAPÍTULO 19 ..... 262**

REDES DE COOPERAÇÃO: TRAÇANDO UM NOVO MAPA CONCEITUAL

Franciani Fernandes Galvão Mulina

**DOI 10.22533/at.ed.74119111119**

**CAPÍTULO 20 ..... 275**

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel

Wagner Igarashi

Flávia Mayara Segate

**DOI 10.22533/at.ed.74119111120**

**CAPÍTULO 21 ..... 289**

A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS FINANCEIRAS NAS ORGANIZAÇÕES

Jean Gleyson Farias Martins

Jizabely de Araujo Atanasio Martins

Rodrigo José Guerra Leone,

Soraya Campos da Costa

Ricardo Vitor Fernandes da Silva,

Daniyel Ferreira de Medeiros

**DOI 10.22533/at.ed.74119111121**

**CAPÍTULO 22 ..... 302**

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza

Elizângela Cristina Begido Caldeira

Bruna Grassetti Fonseca

Carlos Alípio Caldeira

Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa

Anderson G. Penachiotti

Fausto Rangel Castilho Padilha

Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi

Humberto Cecconi

Ana Paula Garrido de Queiroga

Tulio do Amaral Pessoa

Felipe Fonseca dos Santos Marques

**DOI 10.22533/at.ed.74119111122**

**CAPÍTULO 23 ..... 314**

PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PARA O SERVIDOR PÚBLICO E GOVERNANÇA

Edson Wasem

**DOI 10.22533/at.ed.74119111123**

**SOBRE OS ORGANIZADORES..... 347**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 348**

## ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER NO POLO SETORIAL MOVELEIRO DO OESTE DE SANTA CATARINA

**José Valci Pereira Rios**

Universidade Comunitária da Região de  
Chapecó – UNOCHAPECÓ  
Chapecó – SC

**Rodrigo Barichello**

Universidade Comunitária da Região de  
Chapecó – UNOCHAPECÓ  
Chapecó – SC

**RESUMO:** No âmbito nacional, a evolução recente da indústria do mobiliário tem-se caracterizado por duas tendências divergentes entre si, com demanda interna estagnada, no período 1990 a 2005, e aumento nas exportações em 2.400% no mesmo período. O setor moveleiro possui como particularidade, vinculação com vários setores econômicos e característica de junção de processos produtivos, como móveis seriados, planejados e sob medida que, aliadas ao conservadorismo da estrutura produtiva, levam a incorporação tecnológica lenta, não decisiva para a competição do setor. O estudo busca analisar as relações das estratégias implementadas pelas empresas do polo setorial de móveis do Oeste catarinense e se essas mantêm coerências com as estratégias genéricas propostas por Porter. A pesquisa contou com estruturação de questionário fechado utilizando a escala Likert, com variáveis a partir da metodologia de

Dess e Davis (1984) e adaptações de Vasques (2006), considerando-se uma amostra não probabilística e intencional, de 10 indústrias do polo setorial, com determinação do alfa de Cronbach para comprovar a confiabilidade da escala. Análise proporcional das variáveis e suas frequências por tipo de respostas, para a análise de diferencial semântico, sugere um alinhamento híbrido equilibrado entre diferenciação e baixo custo, períodos 2005 e 2010. O teste ANOVA de um fator sugere evolução de algumas variáveis com diferença significativa a um alfa de 0,05, nos períodos 2005 e 2015. Análise descritiva qualitativa e quantitativa, indica melhor desempenho da diferenciação e baixo custo. O teste de Tukey (Post Hoc), apresentou diferença significativa entre 2005 e 2015, e entre 2010 e 2015.

**PALAVRAS-CHAVE:** Porter. Estratégia. Móveis. Forças Competitivas.

### STUDY OF PORTER'S GENERIC STRATEGIES IN THE FURNITURE SECTOR POLE OF THE WEST OF SANTA CATARINA

**ABSTRACT:** Nationally, the recent furniture industry evolution has been characterized by two divergent tendencies, with internal stagnant demand, during 1990 to 2005, and increase in exports around 2.400% in the same period. The furniture industry has as particularity, the

connection with various sectors of the economy, in addition to congregate several manufacturing processes, such as series of furniture, planned or custom-made, allied to the conservatism of the productive structure, lead to the slow and not decisive technological incorporation for the industry competition. The study seeks to analyze the relationships the strategies implemented by the companies of the furniture sector in the West of Santa Catarina and whether these strategies are consistent with the generic strategies proposed by Porter. The research was developed with closed questionnaire observing Likert scale, with variables from the methodology of Dess and Davis (1984) and adaptations of Vasques (2006), considering a non-probabilistic and intentional sample, of 10 furniture industries of sectorial pole, with determination of Cronbach's alpha to prove the reliability of the scale. Proportional analysis of the variables and their frequencies by answers type, for the semantic differential analysis, suggests a very balanced hybrid alignment between differentiation and low cost, during 2005 and 2010. The one-way ANOVA suggests some variables evolution with a significant difference at an alpha of 0.05, during 2005 and 2015. Qualitative and quantitative descriptive analysis indicates better performance in differentiation and low cost. The Tukey test (Post Hoc), showed a significant difference between 2005 and 2015, and between the periods 2010 and 2015.

**KEYWORDS:** Porter. Strategy. Furniture. Competitive Forces.

## 1 | INTRODUÇÃO

A indústria moveleira brasileira é uma importante fonte de riquezas, gera grandes quantidades de empregos, contribui para o desenvolvimento regional e possui potencial para explorar o mercado externo (CÂMARA; SERCONI, 2006). De acordo com o SEBRAE (2013), a maioria dessas empresas é de micro, pequeno e médio porte.

Conforme dados do Sindicato da Indústria e do Mobiliário da Construção Civil de Rio Negrinho (2012), o Estado de Santa Catarina lidera as exportações de móveis, com volume de negócios de US\$ 261 milhões e participação de 33,2% em 2010. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) o mesmo período registrou participação do Rio Grande do Sul, com 26,8%; São Paulo, 16,8%; e Paraná, 14,7%. Isso totaliza 91,5% de exportações do setor nestes quatro estados.

Em âmbito nacional, segundo o relatório *Santa Catarina em dados 2015* (FIESC, 2015), na produção de móveis com predominância em madeira, destacando-se Santa Catarina como o maior exportador do Brasil. Os municípios de São Bento do Sul e Rio Negrinho pela concentração de maior volume de empresas, enquanto no Oeste está o segundo maior polo fabricante de móveis no estado.

Os polos industriais do estado são classificados pelo SEBRAE/SC em seis coordenadorias, definidas como: Extremo Oeste, Meio Oeste, Região Norte, Região Oeste, Serra e Região Sul. No polo da Região Norte concentra o maior número de

empresas e empregos e o do Extremo Oeste os melhores salários.

O polo setorial de móveis do Oeste, assim definido pelo SEBRAE (2013), tem o município de Chapecó com maior número de empresas e empregos do setor. Também têm relevância, nesses aspectos, os municípios de Coronel Freitas, Pinhalzinho, São Lourenço do Oeste, Nova Erechim, Saudades, Modelo e Sul Brasil.

Dessa forma o estudo busca levantar junto aos gestores de empresas do polo setorial de móveis do Oeste, suas percepções sobre as ações e decisões gerenciais, por meio de instrumento desenvolvido por Dess e Davis (1984), com adaptações de Vasques (2006) e Loper (2007), com objetivo de identificar nessas percepções, o que preceitua Porter (1980) sobre estratégias genéricas, através de recursos matemáticos aplicados, especialmente a análise descritiva.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Estratégias Competitivas

A partir dos conhecimentos adquiridos das obras *Competitive Strategy*, de 1980, e *Competitive Advantage*, publicada em 1985, Porter “consolidou a base e os conceitos de uma estrutura de análise das relações da empresa com seu ambiente operacional e o modelo de análise competitiva da indústria, o conjunto de estratégias genéricas, as disciplinas estratégicas e a cadeia de valor, por consequência”. Esse modelo delineado por Porter “[...] relaciona cinco forças que interagem e influenciam no comportamento da organização, assim como esta pode exercer alguma influência sobre tais forças.” (VASQUES, 2006, p. 36). Porter (1989) define a vantagem competitiva em três grandes conceitos: as cinco forças competitivas, estratégias competitivas genéricas e a cadeia de valor.

O comportamento estratégico tem sido objeto de estudos e abordado por diversos autores (MILES; SNOW, 1978; CARVALHO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2012; VEGINI; LEITE; FIATES, 2011; ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012; GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2010). O modelo de Miles e Snow (1978) propusera avaliar os tipos estratégicos das organizações classificando-as em quatro categorias: o prospectivo, analítico, defensivo e reativo. Porter (1989) relaciona cinco forças que denomina de competitivas que são: a rivalidade entre os concorrentes existentes, a ameaça dos potenciais entrantes no setor, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes e a ameaça dos produtos ou serviços substitutos.

Segundo Porter (1989), essas forças revelam os aspectos mais significativos do ambiente competitivo, e afirma que cada uma das cinco forças é uma função da estrutura industrial, conduzindo os gestores a elaborarem ações estratégicas com o intuito de posicionar a empresa para tratar melhor das atuais forças competitivas, criar uma estrutura da indústria que seja mais favorável para a empresa, analisar a entrada e saída bem como revelar sua lucratividade.

## 2.2 Estratégias Competitivas Genéricas

Porter (1989, p.9) afirma que independente de uma empresa possuir inúmeros pontos fortes e pontos fracos, comparados com a concorrência, “[...] existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.” Afirma ainda que a importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco de uma empresa é uma função do seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação originam-se da estrutura industrial e resultam da habilidade de uma empresa lidar melhor com as cinco forças do que seus rivais.

Esses “[...] dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam a três *estratégias genéricas* para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque.” (PORTER, 1989, p. 10). Isso é apresentado na Figura 1.

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Foco em Custo	3B. Foco na Diferenciação

Figura 1 – As estratégias competitivas genéricas

Fonte: Porter (1989, p. 10).

Cada estratégia genérica leva a um caminho substancialmente diverso para a vantagem competitiva, combinando a escolha do tipo de vantagem competitiva almejada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. Enquanto as estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, “a estratégia do enfoque visa a uma estratégia de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito”. (PORTER, 1989, p.10).

### 2.2.1 Liderança no custo total

A estratégia da liderança no custo talvez seja a mais clara dentre as três estratégias genéricas, pressupõe uma empresa que parte para se tornar o produtor de baixo custo da indústria. Para sua vantagem em custo a amplitude da empresa normalmente é importante, além de possuir um escopo amplo e atender muitos

segmentos industriais, ou até mesmo operar em indústrias correlatas (PORTER, 1989).

A estratégia da liderança em custo possui fontes de vantagens que variam e dependem da estrutura da indústria, podendo incluir a busca de economias de escala, tecnologia, acesso preferencial a matérias primas e outros fatores relevantes que possam posicioná-la de maneira privilegiada frente aos concorrentes da indústria (PORTER, 1989; PONTES, 2009).

### *2.2.2 Diferenciação do produto*

Abordagem que consiste no uso de novas tecnologias, e envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, personalizados, rede de fornecedores, assistência técnica personalizada, com o objetivo de oferecer a mais alta qualidade, desempenho ou características únicas, justificando-se preços mais altos por esses fatores. Para Porter (1989), uma empresa procura ser única em sua indústria por aspectos valorizados pelos clientes, com seleção de um ou mais atributos considerados importantes para os compradores, posicionando-se a satisfazer estas necessidades.

Ansoff e McDonnell (1993, p.104) descrevem a diferenciação na estratégia competitiva, como uma das três subestratégias, assim definidas: o impulso de crescimento, a posição de mercado, e a diferenciação de mercado e diferenciação de produtos ou serviços.

### *2.2.3 Foco*

Esta estratégia, também denominada “enfoque”, procurar atender segmentos de mercados bem estreitos. O enfoque consiste na especialização da empresa em determinado produto ou linha de produtos, de um tipo de comprador ou região geográfica, com o objetivo de aumentar suas vendas.

A estratégia pode ser de “enfoque no custo”, quando uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, ou “enfoque na diferenciação”, quando a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Ambas variantes se baseiam em diferenças entre segmentos-alvo de um enfocador em relação a outros segmentos na indústria. “O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.” (PORTER, 1989, p. 13).

## **2.3 A Indústria Moveleira: Um Panorama Mundial e Brasileiro**

A indústria de móveis caracteriza-se pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos, e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados ou de acordo com os usos a que se destinam.

Para Ferraz (2002 *apud* CUNHA; PEREIRA; CASAROTTO FILHO, 2006) e Rosa *et al.* (2007), em razão da variedade de insumos utilizados na fabricação dos móveis, além da madeira, como: couro, tecido, metais, plásticos que, por sua vez, estão inseridos em outras cadeias produtivas, consumindo insumos de outros segmentos industriais – como químico, metalúrgico, têxtil, entre outros – e de serviços – *design*, logística, indicam uma grande segmentação do setor.

Estimativas de IEMI (2011 *apud* SEBRAE, 2013) apontam que aproximadamente 76% das empresas moveleiras no Brasil fabricam produtos seriados, ou seja, móveis padronizados, cujas características físicas não podem ser alteradas pelo consumidor.

Segundo MOVERGS (2016) as exportações de móveis do Brasil, acumuladas de janeiro a novembro de 2016, somaram US\$ 548,2 milhões, o que representa uma queda de 0,6% se comparado ao mesmo período de 2015.

Destacam-se nas exportações os estados de Santa Catarina, com participação de 33,2% e Rio Grande do Sul, com 26,8% das exportações de 2010. Outros estados com representatividade neste ano foram São Paulo, com 16,8% e Paraná, com 14,7% das exportações no segmento (SEBRAE, 2013).

Atualmente o estado de Santa Catarina possui seis polos moveleiros: Polo Setorial de Móveis do Oeste; Polo Setorial das Indústrias de Móveis da Região Meio Oeste; Polo Setorial de Móveis e Aberturas do Extremo Oeste Catarinense; Polo Setorial de Móveis e Madeira da Região Sul de SC; Polo Setorial de Móveis do Norte; e, Polo Setorial das Indústrias de Móveis do Planalto Serrano e englobam todas as atividades do segmento.

Considerando toda a atividade moveleira o polo setorial de móveis do Oeste possuía 487 empresas em 2011, com 3.807 empregos e contribuiu com pouco mais de R\$ 100 milhões de Valor Adicionado Fiscal (VAF) dos R\$ 820 milhões de VAF gerados pelo setor moveleiro ao estado catarinense.

Segundo o relatório *Santa Catarina em dados 2015* (FIESC, 2015), o estado de Santa Catarina destaca-se a nível nacional pela fabricação de móveis com predominância em madeira, com maior concentração de empresas nos municípios de São Bento do Sul, Palhoça e Rio Negrinho, enquanto que no Oeste encontra-se o segundo maior polo fabricante de móveis do estado.

### **3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DE DADOS**

O estudo limitou-se a levantar amostras dos municípios delimitados e caracterizados por Cunha, Pereira e Casarotto Filho (2006) como arranjo produtivo, composto pelos municípios de Chapecó, Coronel Freitas, Maravilha, Mondaí, Nova Erechim, Pinhalzinho, São Lourenço do Oeste e São José do Cedro. Pelos dados de 2005, esse aglomerado produtivo continha 196 empresas do setor moveleiro e empregava aproximadamente 3.280 pessoas.

Foram selecionadas empresas com predominância em fabricação de móveis seriados, de todos os municípios que compõe o arranjo produtivo moveleiro, sem devolutivas de questionários de empresas dos municípios de Mondai e São Lourenço do Oeste. O Quadro 1 apresenta os municípios e número de empresas participantes da pesquisa.

<b>Município</b>	<b>Empresas</b>
Chapecó	2
Coronel Freitas	2
Maravilha	1
Nova Erechim	1
Pinhalzinho	2
São José do Cedro	2
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>10</b>

Quadro 1 – Municípios e número de empresas participantes do estudo

Fonte: elaboração do autor (2017).

Enquanto pesquisa de campo caracteriza-se como não probabilística como amostragem por conveniência, com seleção de dez indústrias moveleiras do polo setorial do Oeste, dos municípios integrantes do aglomerado, que contemplasse o maior número de municípios pertencentes a esse aglomerado.

A abordagem determinada sobre as indústrias moveleiras e a caracterização da pesquisa aplicada como pesquisa qualitativa, compreende um enfoque que considera como variáveis de interesse aquelas determinadas segundo Bush e Sinclair (1991), adaptada de Dess e Davis (1984), e que permite a identificação através de um constructo analítico, das orientações estratégicas pelo modelo definido por Porter (1980). As variáveis de interesse e suas vinculações com as estratégias genéricas de Porter (1980), são representadas no Quadro 2.

Número da Variável	Método Competitivo	Sigla	Nome reduzido	Estratégia Genérica
VAR 01	Desenvolvimento de novos produtos	Dnp	Novos	Diferenciação
VAR 02	Serviços complementares aos clientes	Sec	Agregar	Diferenciação
VAR 03	Operação eficiente na produção de bens	Oep	Eficiência	Baixo Custo
VAR 04	Controle de qualidade do produto	Cqp	Controle	Diferenciação
VAR 05	Pessoal treinado e experiente	Pte	Treinamento	Diferenciação
VAR 06	Preço competitivo	Pc	Competitividade	Baixo Custo
VAR 07	Desenvolvimento de marca forte	Dmf	Marca	Diferenciação
VAR 08	Uso de novas técnicas ou métodos de marketing	Ntm	Marketing	Diferenciação
VAR 09	Controle dos canais de distribuição	Ccd	Distribuição	Foco
VAR 10	Busca de suprimentos matéria-prima	Smp	Matérias primas	Baixo Custo
VAR 11	Atendimento a mercados regionais específicos	Amr	Regiões	Foco
VAR 12	Habilidade de produzir produtos especiais	Ppe	Diferenciados	Foco
VAR 13	Propaganda e promoções	Pp	Promoção	Diferenciação
VAR 14	Manutenção da força de vendas	Mfv	Vendas	Diferenciação
VAR 15	Florestas ou operações de colheita próprias	Fcp	Florestas	Baixo Custo
VAR 16	Entrega rápida ao cliente	Erc	Entrega	Diferenciação
VAR 17	Pesquisa de mercado	Pm	Pesquisa	Foco
VAR 18	Investimentos em novos processos e equipamentos	Inp	Tecnologia	Baixo Custo
VAR 19	Atender a grupos específicos de clientes	Age	Grupos	Foco
VAR 20	Reputação/nome/marca no setor	Rnm	Nome	Diferenciação

Quadro 2 – Variáveis utilizadas e suas vinculações com as estratégias genéricas de Porter

Fonte: Dess e Davis (1984), adaptado por Vasques (2006).

O questionário compreendeu um conjunto de perguntas fechadas e para retratar o enfoque do comportamento estratégico e as questões foram configuradas por uma escala de atitudes. Utilizou-se a escala de Likert, com variação de 1 a 5, sendo consideradas as respostas de nenhuma importância a extremamente importante, ou seja, adotou-se: 1 = nenhuma importância; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante; 5 = extremamente importante.

Para cada uma das questões do instrumento solicitou-se ao respondente que expressasse sua percepção temporal, segmentando as respostas em ações até 2005, entre 2006 e 2010 e, entre 2011 e 2015, com períodos denominados de 2005, 2010 e 2015 em sua apresentação.

Para a análise proporcional foram alinhadas e acumuladas as respostas, calculadas as médias e os respectivos desvios padrões, por variável, e observadas às percepções temporais dos gestores, apresentado no Quadro 3.

Períodos	ANTERIOR A 2005								2006 a 2010								2011 a 2015							
	VARIÁVEL	1	2	3	4	5	Σ	Xp	s	1	2	3	4	5	Σ	Xp	s	1	2	3	4	5	Σ	Xp
VAR 01 - Novos	0	3	2	4	1	10	3,30	1,06	0	0	2	6	2	10	4,00	0,67	0	0	0	4	6	10	4,60	0,52
VAR 02 - Agregar	0	2	2	4	2	10	3,60	1,08	0	1	3	3	3	10	3,80	1,03	0	0	1	5	4	10	4,30	0,68
VAR 03 - Eficiência	0	1	2	2	5	10	4,10	1,10	0	0	1	4	5	10	4,40	0,70	0	0	0	2	8	10	4,80	0,42
VAR 04 - Controle	0	1	1	3	5	10	4,20	1,03	0	0	0	5	5	10	4,50	0,53	0	0	0	4	6	10	4,60	0,52
VAR 05 - Treinamento	0	1	3	6	0	10	3,50	0,71	0	1	1	7	1	10	3,80	0,79	0	0	1	4	5	10	4,40	0,70
VAR 06 - Competitividade	0	2	4	2	2	10	3,40	1,08	0	0	1	6	3	10	4,20	0,63	0	1	0	1	8	10	4,60	0,97
VAR 07 - Marca	0	2	3	3	2	10	3,50	1,08	0	0	3	6	1	10	3,80	0,63	0	0	1	5	4	10	4,30	0,68
VAR 08 - Marketing	0	3	2	4	1	10	3,30	1,06	0	0	4	5	1	10	3,70	0,68	0	0	3	2	5	10	4,20	0,92
VAR 09 - Distribuição	0	3	2	4	1	10	3,30	1,06	0	1	4	4	1	10	3,50	0,85	0	1	2	5	2	10	3,80	0,92
VAR 10 - Matérias primas	0	2	1	2	5	10	4,00	1,25	0	0	0	6	4	10	4,40	0,52	0	0	1	1	8	10	4,70	0,68
VAR 11 - Regiões	1	1	2	2	3	9	3,56	1,42	0	0	3	3	3	9	4,00	0,87	0	0	1	5	3	9	4,22	0,67
VAR 12 - Diferenciados	1	3	2	1	3	10	3,20	1,48	1	1	3	1	4	10	3,60	1,43	1	1	0	2	6	10	4,10	1,45
VAR 13 - Promoção	2	3	4	1	0	10	2,40	0,97	1	1	6	2	0	10	2,90	0,88	1	1	2	5	1	10	3,40	1,17
VAR 14 - Vendas	0	0	4	4	2	10	3,80	0,79	0	0	1	5	4	10	4,30	0,68	0	0	1	2	7	10	4,60	0,70
VAR 15 - Florestas	3	3	3	1	0	10	2,20	1,03	3	4	3	0	0	10	2,00	0,82	3	4	2	0	1	10	2,20	1,23
VAR 16 - Entrega	0	0	2	5	3	10	4,10	0,74	0	0	0	5	5	10	4,50	0,53	0	0	0	2	8	10	4,80	0,42
VAR 17 - Pesquisa	1	2	1	5	0	9	3,11	1,17	1	1	0	6	1	9	3,56	1,24	1	1	0	5	2	9	3,67	1,32
VAR 18 - Tecnologia	0	2	0	6	2	10	3,80	1,03	0	0	1	5	4	10	4,30	0,68	0	0	1	3	6	10	4,50	0,71
VAR 19 - Grupos	2	3	3	0	2	10	2,70	1,42	2	3	2	0	3	10	2,90	1,60	1	3	1	3	2	10	3,20	1,40
VAR 20 - Nome	0	0	2	4	4	10	4,20	0,79	0	0	1	4	5	10	4,40	0,70	0	0	1	4	5	10	4,40	0,70

Quadro 3 – Análise proporcional das variáveis consideradas e suas frequências por tipo de resposta e percepção temporal

Fonte: elaboração do autor (2017).

Em função do desvio padrão, é possível compreender as concentrações de respostas geradas para as empresas participantes. As dispersões menores, ou seja, as maiores concentrações foram: a) no período de 2005, as variáveis: 05; 16; 14; e, 20; b) no período de 2010, as variáveis: 10; 04; 16; 06; 07; 01; 14; e, 18; c) no período de 2015, as variáveis: 03; 16; 01; 04; e, 11.

As maiores dispersões, que expressam uma discordância nos posicionamentos, foram: a) no período de 2005, para as variáveis: 12; 11; 19; 10; e, 17; b) no período de 2010, para as variáveis: 19; 12; 17; e, 02; c) no período de 2015, para as variáveis: 12; 19; 17; 15; e, 13. As demais variáveis tiveram dispersões intermediárias. Dispersões elevadas indicam pontos críticos, fraquezas, que precisam ser gerenciadas.

A determinação da média, considerando o número de ocorrência de respostas proporcionais para cada possibilidade e as percepções temporais dos respondentes, permitiu definir o valor ou grau de importância para averiguação na escala diferencial semântica.

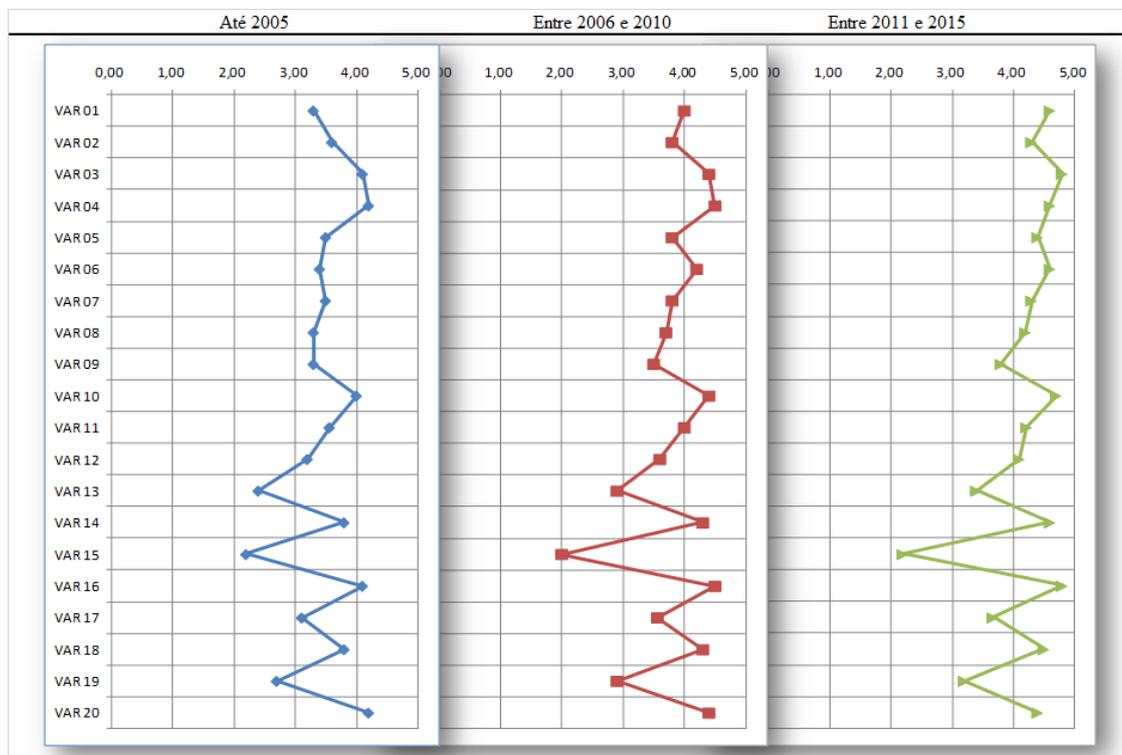


Figura 2 – Análise de diferencial semântico para as variáveis consideradas

Fonte: elaboração do autor (2017).

As variáveis que expressam a condição mais relevante de orientação estratégica, no período de 2005, são representadas pelas variáveis: 04; 20; 3; 16; e, 10; para o período de 2010, as variáveis: 04; 16; 03; 10; 20; 14; 18; e, 06; para o período de 2015, apenas 5 (cinco) variáveis obtiveram médias menores que “4”, que são: 15; 19; 13; 17; e, 09. Os resultados sugerem um alinhamento estratégico híbrido bem equilibrado entre diferenciação e baixo custo nos períodos de 2005 e 2010. No período de 2015, também se percebe a presença da estratégia “Foco”.

Para verificar a confiabilidade dos resultados, ou seja, se o resultado medido reflete o resultado verdadeiro (HAYES, 1998), foi apurado o alfa de Cronbach, para medir a consistência interna em cada período, resultando em 0,912 o ano de 2005; 0,600 o ano de 2010; e, 0,797 o ano de 2015.

Para Nunnally (1978) o valor mínimo aceitável do alfa de Cronbach é de 0,70, enquanto que Streiner (2003) diz ser preferido um alfa com valores entre 0,80 e 0,90. No entanto diversos autores, entre eles (CRONBACH, 1951; DeVELLIS, 1991; MALHOTRA, 2001; MAROCCO; GARCIA-MARQUES, 2006), argumentam que valores acima de 0,60 já indicam consistência e são considerados aceiros. Os três períodos analisados apresentaram-se acima de 0,60, constatando-se confiabilidade.

Com apoio do *software* Minitab foi realizado a Análise de Variância de um fator, pelo teste de ANOVA, que visa avaliar se há diferença significativa nos resultados encontrados para cada variável no decorrer dos anos. Quando o valor de **P** for maior que 0,05 não há diferença entre os anos.

O teste apresentou que os períodos 2005 e 2015 são diferentes estatisticamente

somente nas variáveis: 01, 05, 06, e 16. Destas, a variável 06 é uma estratégia de Baixo Custo e as demais são variáveis de Diferenciação, de acordo com os preceitos de Porter.

As demais variáveis apresentaram p-valor superior a 0,05, não havendo diferença entre os anos. Nenhuma variável da estratégia Foco apresentou diferença significativa entre os anos pesquisados, tanto o foco no cliente quanto o foco no nicho de mercado.

A Tabela 1 apresenta a relação das variáveis com a respectiva estratégia genérica, proposta por Dess e Davis (1984), a média geral dos períodos, 2005 a 2015 e marcação das maiores e menores médias.

Variáveis	Estratégias Genéricas	Média Geral dos Períodos (2005, 2010 e 2015)		
		Por VAR (Xp)	Maiores (Xp)	Menores (Xp)
VAR 01 - Novos	Diferenciação - Xp = 3,97	3,97		
VAR 02 - Agregar		3,90		
VAR 04 - Controle		4,43	> 2	
VAR 05 - Treinamento		3,90		
VAR 07 - Marca		3,87		
VAR 08 - Marketing		3,73		
VAR 13 - Promoção		2,90		<
VAR 14 - Vendas		4,23		
VAR 16 - Entrega		4,47	> 1	
VAR 20 - Nome		4,33		
VAR 03 - Eficiência	Baixo Custo Xp = 3,84	4,43	> 1	
VAR 06 - Competitividade		4,07		
VAR 10 - Matérias primas		4,37	> 2	
VAR 15 - Florestas		2,13		<
VAR 18 - Tecnologia		4,20		
VAR 09 - Distribuição	Foco Xp = 3,49	3,53		
VAR 11 - Regiões		3,93	> 1	
VAR 12 - Diferenciados		3,63	> 2	
VAR 17 - Pesquisa		3,45		
VAR 19 - Grupos		2,93		<

Tabela 1 – Agrupamento das variáveis por estratégias genéricas

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Separadas por estratégia genérica e analisadas pela média de respostas do questionário, considerando a escala Likert e o intervalo entre 4 e 5 como questão muito relevantes para os gestores.

A estratégia diferenciação apresentou média do período de 3,97, tendo as variáveis VAR 16 e a VAR 04, respectivamente com médias de 4,47 e 4,43, consideradas muito relevantes e a VAR 13, com média de 2,90 como menos relevante. A estratégia baixo custo apresentou média do período de 3,84, e variáveis mais relevantes a VAR 03, a VAR 10, e a VAR 15, com média de 2,13, como de menor relevância. A estratégia genérica foco apresentou média do período de 3,49, com as variáveis mais relevantes a VAR 11 e VAR 12, e a VAR 19, com média de 2,93, como de menor relevância na percepção dos gestores.

A Tabela 2 apresenta comparação das estratégias genéricas com as médias por período. Observa-se a estratégia genérica da diferenciação, com maior média, seguida da estratégia baixo custo e foco. A comparação das estratégias da diferenciação e do baixo custo apresenta uma diferença percentual de 3%; se comparada a estratégia diferenciação com foco, a diferença percentual sobe para 14%, ambas em favor da estratégia diferenciação. Baixo custo e foco apresentam uma diferença percentual de 10%. Dessa forma pode-se observar um alinhamento estratégico de diferenciação e baixo custo mais marcante nas empresas pesquisadas.

Estratégia Genérica	$\bar{X}_p$	Diferenciação	Baixo Custo
Diferenciação	3,97		
Baixo Custo	3,84	-0,03	
Foco	3,49	-0,14	-0,10

Tabela 2 – Alinhamento das estratégias genéricas

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Com o agrupamento dessas variáveis relacionadas às estratégias genéricas criou-se um escore pela soma simples das respostas Likert que as compõe, possibilitando a comparar os três períodos de tempo para cada escore, bem como um escore Total, que representa maior importância quanto maior for seu valor. Os escores foram testados com utilização da ANOVA com Medidas Repetitivas.

Este é um teste paramétrico e tem suposições básicas que devem ser satisfeitas para a utilização correta do mesmo, ou seja, suposição de que os resíduos (diferença do observado e predito) possuem normalidade e homocedasticidade.

Na análise gráfica para a normalidade por meio do QQ-Plot foi averiguado que os resíduos suprem a necessidade, pois não possuem grande afastamento da reta, ou seja, os resíduos possuem distribuição de normalidade. Na Homocedasticidade (variância constante) pelo gráfico de predito *versus* resíduo foi verificado que esta condição também ficou assegurada.

A Tabela 3 apresenta a comparação dos períodos para a média dos escores dos fatores, representados pelas estratégias genéricas, com intervalo de confiança (IC) de 95% de confiança estatística.

		Média	Mediana	Desvio Padrão	Min	Max	N	IC	P-valor
Diferenciação	Ano 2005	35,9	39	6,4	23	42	10	4	0,009
	Ano 2010	39,7	39	2,9	35	44	10	1,8	
	Ano 2015	43,6	45	4,5	38	50	10	2,8	
Baixo Custo	Ano 2005	17,5	18	4	11	22	10	2,4	0,119
	Ano 2010	19,3	19	2,1	17	22	10	1,3	
	Ano 2015	20,8	22	2,6	16	25	10	1,6	
Foco	Ano 2005	15,2	15	4,6	10	24	10	2,9	0,1
	Ano 2010	16,8	17	4	11	24	10	2,5	
	Ano 2015	18,2	19	3,9	11	25	10	2,4	
Total	Ano 2005	68,6	70	12,7	44	87	10	7,8	0,028
	Ano 2010	75,8	74	6,2	69	87	10	3,8	
	Ano 2015	82,6	84	8,6	71	95	10	5,3	

Tabela 3 – Comparação de períodos para a média dos escores dos fatores

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Pode-se concluir que existe diferença média estatisticamente significativa entre os períodos para a média dos escores dos fatores Diferenciação e também no Total, com p-valor menor que 0,05, sendo necessário compará-los aos pares por meio do teste de Comparação Múltipla de Tukey (Post Hoc), apresentado na Tabela 4, para se encontrar os períodos onde há significância. O *p-valor* encontra-se no cruzamento da linha com a coluna.

		Ano 2005	Ano 2010
Diferenciação	Ano 2010	0,056	
	Ano 2015	0,011	0,002
Total	Ano 2010	0,041	
	Ano 2015	0,014	0,006

Tabela 4 – p-valores do post hoc

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Na Tabela 4 observa-se que no fator de Diferenciação no ano de 2015 ocorreu a maior diferença, com média de 43,6 em comparação aos dois outros períodos com médias menores. No escore Total a diferença ocorreu entre todos os períodos, com aumento gradativo da média que era de 68,5 em 2005, subindo para 75,8 em 2010 e atingindo 82,6 em 2015. Ao comparar os períodos aos pares, apresentado na Tabela 4, pela Comparação Múltipla de Tukey, é possível definir entre quais períodos há diferença significativa, pelo resultado de p-valor, que apresenta 0,011 entre 2005 e 2015, e 0,002 entre 2010 e 2015, na estratégia de Diferenciação.

Logo, pode-se afirmar que a estratégia Diferenciação estatisticamente evoluiu entre os períodos analisados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de proporção ou das frequências de respostas, configurada pela

percepção temporal dos respondentes, nos períodos 2005, 2010 e 2015, apresentam menores dispersões, ou seja, maior concentração de respostas. Em sete das dez questões alinhadas a diferenciação, com a variável 16 – Entrega sendo mencionada em todos os períodos e as variáveis 14 – Vendas, 04 – Controle de qualidade, e 01 – Novos produtos, em dois dos três períodos; na estratégia Baixo Custo as variáveis 06 – Competitividade, 18 – Tecnologia e 03 – Eficiência, atingiram média superior a 4 em um dos períodos; e, a estratégia Foco, atingiu nota relevante em apenas uma variável, a 11 – Regiões, no período de 2015. Nesse sentido é possível inferir que as empresas pesquisadas possuem um alinhamento híbrido de Diferenciação e Baixo Custo.

O Diferencial Semântico confirma esse alinhamento, percebendo-se evolução de respostas entre 4 e 5 pontos no decorrer dos períodos. Os resultados sugerem um alinhamento estratégico híbrido bem equilibrado entre Diferenciação e Baixo Custo. Cinco variáveis apresentaram média inferior a 4 no último período, as quais correspondem a 60% das variáveis da estratégia Foco, 20% da estratégia Baixo Custo e, 10% da estratégia Diferenciação.

As variáveis submetidas a análise de variância (ANOVA) de um fator apresentaram 20% das questões com diferenças significantes entre os períodos. Das variáveis com diferenças significantes, 75% pertencem a estratégia Diferenciação e 25% a estratégia Foco, inferindo-se, também, um forte alinhamento à estratégia Diferenciação, com viés à estratégia Baixo Custo.

Nas análises de comparação estatística das estratégias, também são recorrentes o mesmo padrão de alinhamento estratégico, apontando a Diferenciação e Baixo Custo com índices muito próximos.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Tradução Antônio Zorato Sanvicente e Guilherme Ary Plonsky. São Paulo: Atlas, 1993.

BUSH, R. J.; SINCLAIR, S. A. A multivariate model and analysis of competitive strategy in U. S. hardwood lumberdustry. **Forest Science**, v. 37, n. 2, p. 481-499, 1991.

CÂMARA, M. R. G. da; SERCONI, L. Gestão empresarial e tecnológica em três clusters moveleiros selecionados no sul do Brasil. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 27, n. 1, p. 35-50, jan./jun. 2006.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Orientação estratégica como mediadora entre as dimensões ambientais e o desempenho na indústria hoteleira brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, Sept. 1951.

CUNHA, I.; PEREIRA, M. do C. S.; CASAROTTO FILHO, N. **Análise da competitividade das**

**principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil.** Florianópolis: BRDE, 2006. 233 p.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. P. Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.

DeVELLIS, R. F. **Scale development: Theory and applications.** Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1991.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.. **Santa Catarina em dados 2015.** Florianópolis: FIESC, 2015.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. A percepção da munificência ambiental e a sua relação com o comportamento estratégico em pequenas e medias empresas na cidade de Tapajara (RS). In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO – ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010. **Anais...** 19 a 21 nov. 2010. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1134.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1134.pdf)>.

HAYES, B. E. **Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods.** Milwaukee: ASQC Quality Press, 1998.

LOPER, A. A. **Determinação da orientação estratégica do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro, SC pela aplicação de métodos analíticos da análise fatorial.** 2007. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MAROCCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Instituto Superior de Psicologia Aplicada**, Portugal, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

MILES R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process.** New York: McGraw Hill, 1978.

MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. **MOVERGS apresenta números exportações.** In: Mega Moveleiros. 20 dez 2016. Disponível em: <<http://www.megamoveleiros/movergs-apresenta-numeros-exportacoes/>>.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory.** New York: McGraw-Hill, 1978.

PONTES, L. C. R. **Análise da estratégia do setor supermercadista do Estado do Pará: uma aplicação do modelo de cinco forças competitivas de Michael Porter.** 2009. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSA, E. S. da R. et al. O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.

ROSSETTO, C. R.; LAZZARETTI, K.; VARGAS, S. M. L. Adaptação estratégica em uma instituição de educação profissional. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2,

p. 108-129, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/977>>.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo Setorial da Indústria Catarinense** – Móveis. Estudo Setorial Móveis de Santa Catarina. Florianópolis: SEBRAE, 2013.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, v. 80, p. 217-222, 2003.

VASQUES, A. G. **Aplicação da Teoria de Porter para a identificação da orientação estratégica da empresa florestal no Brasil**. 2006. 154 p. Tese (Doutorado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/13751/TESE%2006%2011%2006.pdf?sequence=1>>.

VEGINI, G.; LEITE, A. L.; FIATES, G. G. Desempenho Competitivo da WEG: uma análise à luz da adaptação estratégica. **Contextus**, Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 39-53, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/144>>.

## **SOBRE OS ORGANIZADORES**

**João Dallamuta** - Professor assistente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Engenharia de Telecomunicações pela UFPR. MBA em Gestão pela FAE *Business School*, Mestre pela UEL. Doutorando pelo INPE na área de pesquisa de gestão de projetos e produtos espaciais. Trabalha com os temas: Inteligência de mercado, Engenharia da Qualidade, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo.

**Luiz César de Oliveira** - Professor adjunto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)- Campus Cornélio Procópio. Graduação em Economia, Especialista em Economia Empresarial pela UEL e Mestrado em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Doutorado em andamento em Economia, Gestão e Tecnologia pela Universidade de Coimbra - Portugal. Trabalha com os temas: Economia, Gestão e Desenvolvimento Econômico, Empreendedorismo e “Triple Helix”.

**Henrique Ajuz Holzmann** - Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Tecnologia em Fabricação Mecânica e Engenharia Mecânica pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Doutorando em Engenharia e Ciência dos Materiais pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Trabalha com os temas: Revestimentos resistentes a corrosão, Soldagem e Caracterização de revestimentos soldados.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Ações didáticas 1, 2, 5

Agricultura familiar 75, 76, 77, 78, 80, 217

ANEEL 220, 221, 224, 228, 229, 230, 231, 232, 243, 251, 252

### C

Características comportamentais empreendedoras 44, 54

Competitividade 38, 40, 45, 59, 64, 68, 69, 74, 95, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 213, 246, 251, 268, 269, 273, 290, 303, 304

Cooperação 23, 66, 163, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 318, 346

CT&I 56, 59, 60, 61, 62, 66, 70, 71, 72

Cultura empreendedora 13, 15, 16, 17, 23, 210

Custo Brasil 110, 111, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122

### D

Desafios 2, 8, 11, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 39, 40, 44, 47, 51, 52, 55, 98, 99, 102, 103, 105, 108, 109, 116, 121, 136, 138, 158, 159, 162, 163, 171, 175, 177, 208, 213, 222, 223, 226, 240, 244, 250, 255, 263, 269, 318

Desenvolvimento 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 76, 80, 83, 86, 99, 110, 111, 112, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 136, 138, 139, 141, 144, 148, 150, 157, 159, 164, 171, 174, 177, 198, 204, 208, 209, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 223, 225, 232, 240, 244, 246, 247, 250, 251, 252, 253, 257, 258, 259, 260, 266, 268, 270, 271, 272, 273, 276, 281, 283, 289, 290, 291, 299, 300, 308, 312, 315, 316, 318, 323, 324, 327, 330, 340, 344, 345, 346

Desenvolvimento organizacional 110, 216, 217

Dívidas 32, 123, 125, 295

### E

Ecossistemas 13, 23, 255, 256

Educação 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 20, 54, 55, 64, 80, 96, 100, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 136, 142, 144, 145, 158, 164, 169, 207, 208, 214, 218, 274, 301, 317, 331, 342

Educação a distância 1, 12, 136, 144, 274

Empreendedor 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 37, 38, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 55, 75, 76, 80, 81, 98, 99, 100, 102, 105, 106, 107, 109, 137, 138, 141, 147, 148, 149, 157, 174, 175, 176, 193, 195, 197, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 212, 213, 216, 219, 247, 248, 255, 258, 261, 288

Empreendedorismo rural 75, 77, 80

Empreendedorismo social 11, 21, 77, 98, 100, 109, 208, 217

Empreendimento 30, 33, 37, 39, 40, 98, 99, 102, 107, 108, 109, 156, 176, 197, 198, 204, 231, 255, 257

Energia convencional elétrica 220, 235, 236  
Energia solar fotovoltaica 220, 222, 223, 224, 225, 232, 236, 237, 240, 241, 242, 243, 244  
Equity 21, 173, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 187, 191, 192, 193, 250, 314  
Estratégia 9, 11, 31, 34, 38, 39, 64, 69, 72, 81, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 109, 125, 204, 253, 265, 270, 280, 287, 288, 297, 298  
Estudos de validação 136

## **F**

Finanças 19, 105, 123, 124, 127, 131, 134, 135, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182, 191, 192, 193, 194, 245, 286, 287, 289, 290, 294, 297, 300, 335, 343  
Finanças comportamentais 173, 174, 176, 177, 178, 182, 191, 192, 193, 194  
Forças competitivas 84, 96

## **G**

Geração Z 44, 45, 46, 48, 49, 53, 54  
Gestão escolar 1, 2, 3, 4, 6, 11

## **I**

Índice de Validade de Conteúdo 136, 138, 139, 140  
Influência 17, 37, 47, 59, 84, 107, 154, 158, 160, 161, 165, 166, 167, 170, 182, 202, 272  
Informalidade 21, 113, 145, 156, 157, 264, 269  
Inovação aberta 246, 247, 250

## **L**

Liderança 47, 71, 85, 86, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 209

## **M**

Mercado 17, 18, 19, 23, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 59, 63, 65, 71, 72, 83, 86, 92, 100, 102, 103, 105, 106, 111, 114, 116, 119, 120, 126, 143, 145, 146, 147, 149, 153, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 213, 216, 222, 228, 246, 247, 250, 251, 252, 253, 254, 258, 259, 261, 264, 265, 266, 268, 270, 278, 289, 290, 291, 300, 311, 340  
Microempresas 145, 146, 148, 149, 150, 250  
Móveis 82, 83, 84, 86, 87, 88, 96, 97  
Mudança 99, 100, 158, 160, 161, 168, 170, 182, 249, 305, 306, 308, 315

## **N**

Necessidade 1, 3, 4, 16, 27, 28, 29, 31, 39, 40, 46, 47, 59, 63, 65, 69, 72, 80, 93, 102, 105, 127, 140, 147, 190, 195, 196, 197, 198, 199, 202, 203, 204, 211, 230, 232, 238, 249, 267, 271, 277, 299, 301, 304, 305, 314, 315, 316, 318, 321, 325, 332, 333, 337, 340, 341, 344

## O

Oportunidade 2, 27, 28, 29, 42, 51, 59, 99, 100, 106, 137, 147, 150, 162, 195, 197, 198, 200, 202, 203, 204, 206, 255, 256, 258, 309

## P

Perfil 4, 7, 9, 11, 24, 45, 46, 50, 53, 54, 55, 78, 80, 105, 106, 109, 113, 157, 158, 159, 161, 166, 167, 170, 171, 182, 187, 204, 206, 215, 219

Política industrial 56, 57, 59, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 73, 74

Porter 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 92, 96, 97, 122, 150, 157

Produtor rural 75

Propriedade intelectual 56, 62, 71, 72, 73, 245

## R

Redes 13, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 35, 48, 52, 59, 105, 108, 115, 218, 226, 246, 251, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274

Redes de cooperação 262, 263, 264, 266, 267, 268, 270, 272, 273

## S

Startup 25, 26, 27, 29, 30, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 173, 174, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 187, 189, 190, 191, 245, 246, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261

## T

Tech venture capital 173, 174, 175, 191

Técnicas de análise de investimentos 220, 232, 233, 238, 240

Teoria da ancoragem 173

Teoria de representatividade 173

Teoria dos prospectos 173, 193

Tomada de decisão 5, 6, 52, 173, 174, 175, 176, 177, 191, 234, 275, 277, 278, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 290, 294, 298, 299

Turbulência 195, 198, 204

## V

Venture capitalist 173, 174, 175, 176, 182, 191

Viabilidade econômica 220, 222, 243

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-774-1



9 788572 477741