

A gestão dos riscos de demanda, competitividade e competência nos arranjos produtivos locais do estado de Alagoas: estratégias sustentáveis de fomento ao desenvolvimento socioeconômico

RESUMO

A utilização dos conceitos de risco de demanda, competência e competitividade, forneceram a base desta pesquisa, para a verificação destes constructos na gestão dos arranjos do estado de Alagoas. Este estudo realizou entrevistas em profundidade com os gestores das Aglomerações Produtivas Locais envolvidos na pesquisa. A pesquisa analisou o processo de Gestão Estratégica, considerando a sua vantagem competitiva sustentável e a relação com a gestão dos riscos de demanda, competência e competitividade. A pesquisa qualitativa, com abordagem descritiva, explicativa e exploratória teve como objetivo entender as relações entre a gestão de riscos nos APLs e a sustentabilidade empresarial, com o uso do pensamento estratégico, bem como as dimensões dos riscos. Foi utilizada a análise de conteúdo, com transcrição das 5 entrevistas com 5 gestores dos 5 APLS do Estado de Alagoas e, tendo os dados coletados sido inseridos no software ATLAS TI 7.0. Os resultados forneceram evidências sobre os problemas enfrentados pelos APLs, devido ao uso escasso e limitado das estratégias de sustentabilidade empresarial bem como de uma efetiva gestão dos riscos. Constatou-se que a redução dos riscos é possível, dando-se ênfase e importância na análise da gestão dos APLS do estado de Alagoas, sendo necessário uma gestão mais profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Risco. Demanda. Competência. Competitividade. Estratégia.

Helois Helena Rufino
heloisahelena.rufino@gmail.com
Universidade Estadual de Alagoas.
Arapiraca. Alagoas. Brasil.

Katia Jeane Alves Mota Ramos
katiajeane1@gmail.com
Universidade Federal de Pernambuco.
Recife. Pernambuco. Brasil.

Orlando Ramos Ramos Nascimento Júnior
orlandoramos@uneal.edu.br
Pontifícia Universidade Católica do
Paraná. Curitiba. Paraná. Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A superação de dificuldades institucionais e empresarias relacionadas ao desenvolvimento das diversas regiões no Brasil, tem sido encarada pelos governos estaduais, governo federal e segmentos empresariais privados, através de uma concentração de ações e esforços nas regiões mais afetadas pelo subdesenvolvimento sócio econômico com a estruturação de aglomerações e arranjos produtivos locais.

Neste estudo realizado observou-se a importância dos pequenos atores regionais, dentro de um amplo planejamento regional, organizados em aglomerações, arranjos, dentro de cadeias produtivas, baseando-se no uso de soluções gerenciais estratégicas e tecnológicas, inseridos no mercado produtivo. E também o protagonismo de cooperativas, associações de produtores, e outros profissionais com conhecimento, competências e possibilidades para o desenvolvimento das empresas envolvidas nos arranjos e aglomerados produtivos.

Segundo Leão (2008), a criação de uma agência de fomento de Alagoas e a participação conjunta com o Sebrae/AL demonstra o esforço do Governo do Estado no sentido de reforçar a política regional de desenvolvimento no entorno de aglomerados produtivos, buscando ligar as empresas ao conhecimento, à inovação e ao mundo por meio de parceiros internacionais e nacionais.

Historicamente o Brasil, e particularmente a região Nordeste, sempre trabalhou com a perspectiva de desenvolvimento baseado em grandes projetos de industrialização que seriam o caminho para todos os males sociais do país. Acreditava-se, à época da industrialização do Brasil, que as grandes plantas industriais, dentro da perspectiva da teoria da polarização, tornar-se-iam grandes centros atrativos de investimento e irradiadores de emprego, renda e bem-estar social.

Entretanto, a constituição dos polos industriais, como no caso dos polos industriais do Estado de Alagoas (Distrito Industrial Luiz Cavalcante - Cidade: Maceió, Núcleo Industrial BR 104 - Cidade: Maceió e Polo Multifabril de Marechal Deodoro - Cidade: Marechal Deodoro), ficou restrita aos segmentos mais próximos da indústria na cadeia produtiva, não gerando, dessa forma, um aprofundamento dos ganhos para as regiões imediatamente ligadas aos mesmos. Os polos industriais não eram trabalhados num contexto mais amplo de encadeamento de atividades produtivas com atores produtivos e organizações de apoio.

Mas a estruturação de projetos amplos não significa especificamente um desenvolvimento, apesar de não podermos negar um crescimento de renda depois da implantação dos aglomerados produtivos, naqueles participantes, necessitando de uma maior e melhor qualificação profissional.

A estratégia de inserção de Macroprojetos, a partir de indústrias - polos, operando como indutor e atrator de negócios novos, com acréscimos no desenvolvimento local, representa alternativa unicamente econômica, necessitando de uma articulação dos pequenos negócios em uma rede maior, com integração horizontal, ficando mais parecida com estratégias de inclusão de comunidades locais, apresentando características além dos lucros econômicos, e apresentando uma formação de aglomerações produtivas localizadas territorialmente próximas.

A promoção do enraizamento social, conforme Vinha (1999), passa pela discussão da filosofia de integração de ganhos econômicos, em conjunto com as questões políticas e interiorização do desenvolvimento; transferência de conhecimento e tecnologia por meio da inovação; envolvimento da população local; incremento na renda; como também de uma variedade de projetos a partir da estruturação da governança dos arranjos e aglomerados produtivos, tais como projetos sociais, eficiência empresarial, formação de líderes (VINHA, 1999).

A análise das estratégias adotadas nestas formações envolvendo APLS do estado de Alagoas permite o conhecimento dos processos de gestão de riscos de demanda, competência e competitividade, e sua relação como a sustentabilidade empresarial estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Bernstein (1997), o conceito moderno de risco é originário do sistema de numeração hindu-arábico, chegando ao ocidente em meados do século XIII. A forma do risco conhecida hoje como teoria das escolhas ou teoria da decisão foi desenvolvida em 1654, através das leis da probabilidade por Pascal e Fermat. Risco também pode ser definido de forma clara pela primeira vez pelo matemático Abraham de Moivre, como chance de perda, cuja obra, *De mensura sortis*, foi publicada em 1711, e afirmava que o risco de perder qualquer soma é o inverso da expectativa; e sua verdadeira medida é o produto da soma arriscada pela probabilidade da perda (BERNSTEIN, 1997).

Johann (2012) afirma que a estratégia de qualquer empresa sempre estará suscetível aos riscos internos e externos a organização e que o grande desafio seria fazer com que a estratégia contemplasse claramente os riscos e seus impactos, com a estratégia de baixo risco podendo ser alcançada através de uma boa gestão de riscos.

Para Ferma (2019) gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.

Portanto, enquanto a pesquisa sobre estratégia não está relacionada com a teoria do risco, argumentamos que o gerenciamento de risco deveria ser um componente importante do gerenciamento estratégico na medida em que tem um impacto profundo no desempenho a longo prazo (CHATTERJEE, 2003).

O risco tem sido definido em pelo menos duas maneiras dentro da literatura sobre estratégia. Para alguns, representa o grau de incerteza e é, portanto, medido como uma variação.

Pesquisas anteriores em tomada de riscos gerenciais têm igualado as pesquisas com risco com base em que a busca de novas rotinas envolve custos iniciais e ganhos incertos. De uma perspectiva estratégica, deve-se envolver novos projetos de produtos, tecnologias, mercados, processos, serviços e assim por diante. Chatterjee (2003) sugere, no entanto que, sob algumas condições, uma experimentação deste tipo pode prejudicar o desempenho da empresa no curto prazo e pode, finalmente, ameaçar a sobrevivência da empresa. Por exemplo, em

indústrias onde o controle de custos é a chave para a sobrevivência, a busca de novos mercados de produtos, competências, e assim por diante pode criar um risco de fluxo de renda contraproducente, pois esta pesquisa incorre em custos imediatos e definitivos enquanto os ganhos são incertos e distantes.

Para Chatterjee (1998), a vantagem competitiva deveria ser mensurada em como o resultado é único e valioso e está associado com os recursos da firma. Um recurso único não cria uma vantagem competitiva, mas um resultado único e valioso o faz.

Começando com os resultados dos processos e algumas vezes redefinindo os resultados os gerentes poderão identificar uma cadeia de valor diferente como também as modificações de processos internos únicas que levam a vantagem competitiva. O valor que uma firma agrega surge de uma coleção de resultados, e não das atividades e processos. A habilidade de uma firma de extrair valor do mercado irá depender de como ela criativamente define, desenvolve e fornece resultados – internos e externos (CHATTERJEE, 1998).

Conforme Chatterjee (1998), antes de proceder a uma análise dos processos ou dos recursos subjacentes, os gestores deveriam voltar e tentar considerar processos alternativos que possam fornecer o mesmo resultado e selecionar os processos que atuam nas competências centrais de uma firma.

Esta estrutura de pensamento irá se abrir para o pensamento criativo mais do que na concentração pura nos processos ou nas características do produto, e irá ajudar aos gerentes a verem oportunidades para as vantagens competitivas, facilitando uma reengenharia e explorando novas oportunidades de mercado.

Focando nos resultados que se situam na fronteira de valor, as firmas podem mais facilmente identificar as novas atividades que podem expandir a fronteira de produtividade além de sua configuração existente como um também ter um impacto no valor percebido (CHATTERJEE, 1998).

Focando nos resultados permite as firmas serem mais criativas e reconfigurarem suas cadeias de valor, e fazendo isto elas fornecem valor aos clientes a custos iguais ou mais baixos.

Resultados internos são os que a firma precisa para estar apta a fornecer resultados externos. Para ser competitiva a firma precisa ser única, inimitável, e valiosa nos resultados visíveis e ser eficiente nos resultados internos (CHATTERJEE, 1998).

2.1 riscos estratégicos (riscos de demanda, competência e competitividade)

Conforme Slywotzky (2007), os riscos estratégicos são as tendências e eventos externos capazes de afetar a trajetória de crescimento de uma empresa. Contudo os riscos estratégicos, como cita não devem ser vistos apenas como provenientes de fatos e eventos externos ao mundo corporativo (SLYWOTZKY, 2004; 2007). De acordo com Chatterjee (2006), os riscos estratégicos surgem geralmente na implementação de estratégias, julgadas pelos administradores que podem ser eficazes para alavancagem dos negócios. Deste modo, perigos na implementação da estratégia também podem estar ligados ao ambiente interno da empresa, com ou sem influência direta dos eventos externos.

Um ponto crucial é a questão de focar em uma perspectiva de fora para dentro da empresa, analisando questões-chaves do negócio no seu ambiente externo, como as ações que se refletem fora da empresa, ou seja, na percepção de seus públicos, e que poderão refletir em risco para o ambiente interno da empresa, segundo Chatterjee (2006).

Para Chatterjee (2006), um dos maiores problemas de uma empresa de sucesso é imaginar como crescer fora do nicho em que obteve sucesso, revelando a questão da extensão da competência essencial. Tanto na adaptação da empresa em mercados já existentes ou formação de um novo contexto de mercado, a empresa poderá se deparar com os 3 principais tipos de risco: competitivo, de competência e de demanda.

Para Chatterjee (2006), o risco de demanda se refere ao processo pelo qual o mercado não está disposto a aceitar a proposta de valor oferecida pela empresa, ou por outro lado, que a demanda se torne superior à esperada e à suportada pela empresa, ou também quando o cliente não compra um serviço ou produto no nível esperado.

Quando aparece um segmento novo e inexplorado no mercado, a demanda por este segmento torna-se difícil muitas vezes dependendo de fatores externos às organizações, necessitando de pesquisas de mercado avançadas e/ou grupos de foco para tentar reduzir este risco (CUSTÓDIO; CORSO, 2010). Daí surge a necessidade de desenvolver competências de alto custo correndo o risco de não conseguirem alinhar-se com os objetivos da empresa, mas objetivando a exploração de mercados novos (CHATTERJEE, 2006).

Para Slywotzky (2007) esse risco representa o risco do consumidor, o qual pode mudar suas prioridades e preferências rapidamente, conforme tendências e outros fenômenos. Assim, a empresa pode se tornar vulnerável aos concorrentes que podem captar o seu mercado, caso não exista capacidade de adaptação por parte da empresa. Segundo Chatterjee (2006), a incapacidade de lidar bem com uma demanda inesperada pode deixar a empresa vulnerável ao risco competitivo.

Daí as empresas, muitas vezes precisam fazer a opção pelos três principais riscos da estratégia já citados: o risco de demanda, risco de competência e o risco competitivo. As empresas que tentam inovar em determinados quesitos, deixando para trás a concorrência, podem sofrer com questões ligadas à grande procura da novidade e não suportar administrar o diferencial proposto (CUSTÓDIO; CORSO, 2010).

De outro modo, as empresas que se focam em administrar a procura por seus produtos ou serviços, com aumento da equipe, com esforços de vendas e outras táticas, correm os riscos de se igualar aos negócios da mesma categoria.

A definição dada por Chatterjee (2006) de competência da empresa como “conjuntos interligados de atividades que atingem um objetivo central específico”, que pode se relacionar com um risco para a organização quando as estratégias delineadas não permeiam de forma adequada as competências essenciais da empresa, ou não existe um objetivo claro central a ser perseguido. Por isto, o crescimento desordenado da empresa e diversificação em negócios não relacionados aos objetivos da organização podem se transformar em graves problemas ou perigos.

As mudanças empresariais aceleradas que estão acontecendo no mundo atual, fruto das inovações tecnológicas, exigindo cada vez mais conhecimento e habilidades para conceder a tão exigida vantagem competitiva, impõe da mesma forma a necessidade de competências. Mas o que é uma competência? (JOHANN, 2012). Para Mills et al. (2002), uma competência é uma habilidade de fazer alguma coisa, quando aplicado a companhias pode-se considerar que a companhia possui uma força ou uma atividade de alta competência se ela pode superar a maioria dos competidores em um fator competitivo que os clientes valorizam.

Para Johann (2012), a companhia possui uma fraqueza ou uma atividade de baixa competência se ela não supera a maioria dos competidores em um fator competitivo que os clientes valorizam. Neste sentido competência é uma forma de descrever tão bem (ou não) a performance da empresa em suas atividades. Os autores exemplificam a competência de uma grande fabricante de máquinas de construção, reconhecida como tendo uma competência no suporte de clientes por meio de sua rede de concessionárias ao redor do mundo.

Uma competência não pode ser considerada apenas uma habilidade ou tecnologia distante, mas um conjunto destas. Um exemplo disso é a competência da Motorola, onde o ciclo de produção é efetuado de forma rápida, reduzindo o tempo entre um pedido e o atendimento desse pedido, baseando-se em várias habilidades subjacentes, incluindo a organização de projetos que aumentam os aspectos comuns de uma linha de produtos, com flexibilidade na produção e gerenciamento de fornecedores (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

As competências que muitas vezes são qualificadoras para algumas empresas podem ser cruciais para outras. Apesar de investirem várias competências, as empresas precisam identificar quais as mais importantes, o que se revela uma tarefa difícil (JOHANN, 2012).

Conforme Mills et al. (2002), existem três caminhos básicos para uma competência se tornar importante:

1. ser suportada por um ou mais recursos importantes. São estes recursos importantes que fornecem uma boa pontuação das métricas de validade, sustentabilidade e versatilidade, que são as fontes da vantagem competitiva. No entanto, é o gerenciamento e a coordenação de tais recursos em uma competência que podem ser reconhecidos por clientes como alta performance em uma dimensão competitiva particular;
2. deve ser viável. Em outras palavras, uma organização apta para coordenar e configurar um número grande de recursos individuais em uma importante competência. Pode parecer que os recursos individuais não sejam importantes, mas juntos eles podem formar uma competência importante;
3. ao invés de um recurso ser raro e valioso, a combinação de recursos sobre os quais as competências desenhadas são raras e valiosas, ou seja, poucos competidores possuem esta amplitude de recursos.

Segundo, para distinguir a competência do recurso, deve-se perguntar se o item em questão é algo que a organização tem ou tem acesso. Se tiver acesso, é um recurso e será mais bem definido como um substantivo. Se for algo que a

organização faz, neste caso é uma competência e será mais bem explicada como um verbo (MILLS et al., 2002).

Chatterjee (2006) afirma que para entender os riscos de competência do modelo de negócios, é fundamental definir os objetivos centrais. Sem esta definição, os gestores desconhecem em quais competências investir, e investindo em competências erradas ou tentando fazer que suas competências alcancem os objetivos errados podem colocar a organização em uma situação delicada, conforme comenta Chatterjee (2006).

De acordo com Johann (2012), é fato que algumas vezes será necessário investir nas competências correndo o risco de falhar. No entanto, o ponto principal é que o risco sendo conhecido pode ser feito muitas coisas para reduzi-lo, utilizando-se de clareza e escolha nos níveis das competências. Neste sentido Chatterjee (2006) considera que as competências são conjuntos interligados de atividades que atingem um objetivo central específico. O autor exemplifica um dos objetivos centrais de uma companhia aérea: curta estada em terra de suas aeronaves. Por meio do mapeamento das atividades de manutenção, de operações de embarque e as operações de voo que tornam isto possível, ou seja, o mapeamento em que os componentes das competências são claramente ligados aos objetivos centrais é muito útil para a redução do risco de competência, pois fornece uma clareza sobre o que necessita ser feito para alcançar os objetivos centrais (JOHANN, 2012).

Segundo Johann (2012), este mapeamento das competências resulta numa estrutura compartilhada para a tomada de decisão nos negócios, em outras palavras os funcionários sabem exatamente os seus papéis e como executar as operações sem falhas. Conforme Chatterjee (2006), esse entendimento compartilhado reduz os riscos de quatro maneiras:

1. o funcionário sabe exatamente o que deve realizar;
2. o funcionário se sente como parte integrante do negócio, não somente um “dente da engrenagem”;
3. permite ao funcionário experimentar dentro de limites para ajudar a expandir a fronteira de valor;
4. os objetivos centrais permitem que os funcionários executem ações corretivas antes que a situação saia do controle, pois possibilita observar as falhas antes que elas aconteçam.

3 METODOLOGIA

Um trabalho científico se distingue pela utilização de processos e regras formais que tornam possível a elucidação da realidade estudada, chamado de método de pesquisa. Para abordar um problema de pesquisa, duas abordagens metodológicas principais podem ser usadas, a quantitativa e a qualitativa. Enquanto a primeira preocupa-se em quantificar as informações coletadas e empregar técnicas estatísticas, a segunda abordagem, a qualitativa, não se preocupa em quantificar dados, mas sim de analisar situações complexas ou estritamente particulares (OLIVEIRA, 2004).

A presente pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, pois parte da análise de situações complexas, tais como a avaliação de questionários e entrevistas

estruturadas. Os procedimentos adotados na metodologia de pesquisa para a execução deste trabalho de pesquisa, alinhados com o problema de pesquisa, os objetivos gerais e objetivos específicos, são apresentados neste capítulo.

Período de tempo de coleta de dados: estabeleceu-se que as informações obtidas a partir da Base de Dados do SEBRAE/SEPLAN de Alagoas e da Agência de Fomento de Alagoas, teriam um mesmo período de coleta.

Generalização: partiu-se da suposição de que os resultados obtidos a partir da pesquisa empírica não devem ser generalizados para as empresas que não compõem as Aglomerações Produtivas de Alagoas, restringindo-se às empresas das aglomerações produtivas pesquisadas.

O delineamento de uma pesquisa refere-se ao plano e à estrutura da investigação, concebido de forma a se obter respostas para as perguntas da pesquisa (KERLINGER, 1980). Diz respeito, na visão de Gil (1999), ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados.

Do ponto de vista dos objetivos propostos, a presente pesquisa caracterizou-se, numa primeira etapa, como Pesquisa Exploratória. Os estudos exploratórios segundo Silverman (1998) têm por objetivo uma maior familiarização do pesquisador com o fenômeno investigado, podendo também gerar uma nova compreensão deste fenômeno. A pesquisa qualitativa é definida não como um conjunto de técnicas livres, mas baseada em alguma perspectiva analiticamente demarcada.

A partir do conhecimento proporcionado pela pesquisa bibliográfica, foi elaborado um estudo exploratório, que buscou identificar situações reais e verificar o entendimento acerca do tema entre pesquisadores e gestores das aglomerações produtivas locais.

Portanto, para este estudo, buscou-se realizar uma revisão bibliográfica sobre o assunto e na sequência, foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores das Aglomerações Produtivas Locais envolvidos na pesquisa. Segundo Raupp e Beuren (2004), uma característica interessante da pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos ou ampliação do assunto, não contemplados de forma satisfatória na revisão bibliográfica por falta de conhecimentos desenvolvidos na temática abordada.

O estudo realizado prescindiu da análise de cada APL, nos seus constituintes explicitados na teoria proposta por Chatterjee, mas atingindo uma amostra pequena, de cerca de dez gestores, com etapas sendo organizadas e efetuadas de acordo com as necessidades observadas pelo pesquisador durante as entrevistas com os gestores escolhidos, tendo as ações sido validadas pelo método científico usado na pesquisa de campo: análise do conteúdo.

Com relação ao procedimento de coleta e realização de entrevistas, o paradigma positivista sugere perguntas fechadas, estruturadas, preparadas com antecedência (como em surveys de pesquisa de mercado), isto é, a realização de entrevistas estruturadas. Enquanto que no paradigma fenomenológico há a sugestão de perguntas não estruturadas, não preparadas com antecedência e a realização de pesquisa qualitativa segundo Collis e Hussey (2005). O Quadro 3 abaixo, apresenta uma comparação entre os dois paradigmas.

Com isto, optou-se pela entrevista semi-estruturada de resposta aberta, com os dados obtidos na pesquisa bibliográfica, o que seria um meio termo entre a entrevista estruturada (positivista) e a pesquisa qualitativa (fenomenológica), no que se refere à imposição de estrutura e balanço de questões abertas e fechadas (CASSEL; SYMON, 1997, p. 16; COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 160), onde um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico. Outro ponto a ser observado é que as entrevistas semi-estruturadas “encorajam os respondentes a compartilhar o máximo de informações possível em um ambiente sem constrangimento. O entrevistador usa um mínimo de sugestões e questões de orientação” (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Dado que o propósito da pesquisa acadêmica básica é gerar teoria e aprofundar conhecimentos em uma dada área do saber, enquanto a pesquisa aplicada visa melhorar a tomada de decisões, aplicando o conhecimento gerado e orientando ações, o presente estudo alinha-se com os propósitos do segundo tipo. Portanto, a pesquisa assumiu um caráter descritivo, pois visou descrever as características de determinada população ou fenômeno. Envolveu o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como questionários; e em geral, assumindo a forma de levantamentos (SILVA; MENEZES, 2004).

A população ou universo da pesquisa compreende a totalidade de elementos que possuem determinadas características comuns definidas para o estudo (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para esta pesquisa a população compreendeu 5 das 11 Aglomerações Produtivas Locais dos estados de Alagoas.

Em Alagoas temos: o APL de Móveis do Agreste, o APL de Laticínios do Sertão, o APL da Mandioca do Agreste, APL de Ovinocaprinocultura do Sertão, de Tecnologia da Informação de Maceió, e de Turismo dos Corais. E o APL da Mandioca em Arapiraca foi utilizado para a realização de um teste piloto.

Neste estudo foram utilizados dados primários; Entrevistas com os gestores envolvidos nas Aglomerações Produtivas Locais, e secundários, constantes na base de dados do Sebrae/AL e na AFAL-Agência de Fomento de Alagoas, nos anos de 2018 e 2019.

Pode-se afirmar que a técnica utilizada para selecionar as amostras (os entrevistados que responderam ao roteiro de entrevistas) é a amostragem por conveniência, que se caracteriza por ser simples, consumir menos tempo e ser menos dispendiosa. Segundo Malhotra (2006) a amostragem por conveniência é uma “técnica de amostragem não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes”. A seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador.

Para analisar as entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que segundo Bardin (2002, p. 38) é “[...]um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. O ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada” segundo Franco (2005).

Na análise de conteúdo, Bardin (2002) aponta como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação. Dessa forma, os principais pontos da pré-análise são a leitura flutuante (primeiras leituras

de contato os textos), a escolha dos documentos (no caso os relatos transcritos), a formulação das hipóteses e objetivos (relacionados com a disciplina), a referência dos índices e elaboração dos indicadores (a frequência de aparecimento) e a preparação do material.

A análise das entrevistas foi realizada a partir dos pressupostos teóricos da análise de conteúdo operacionalizada pelo software ATLAS.TI um programa informático de grande alcance para a análise qualitativa de grandes grupos de dados textuais, gráficos, de áudio e de vídeo. Para esse estudo obteve-se uma amostra de 11 participantes, todos gestores dos Arranjos Produtivos Locais.

Para a elaboração da entrevista se utilizou de um questionário aberto composto de 15 perguntas sob os aspectos que podem influenciar nos riscos de estratégia das aglomerações produtivas locais. A duração das entrevistas se ajustou ao tempo e capacidade de concentração de cada pessoa, o que permitiu obter uma descrição detalhada de suas experiências como participante das atividades de gestão dos arranjos produtivos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

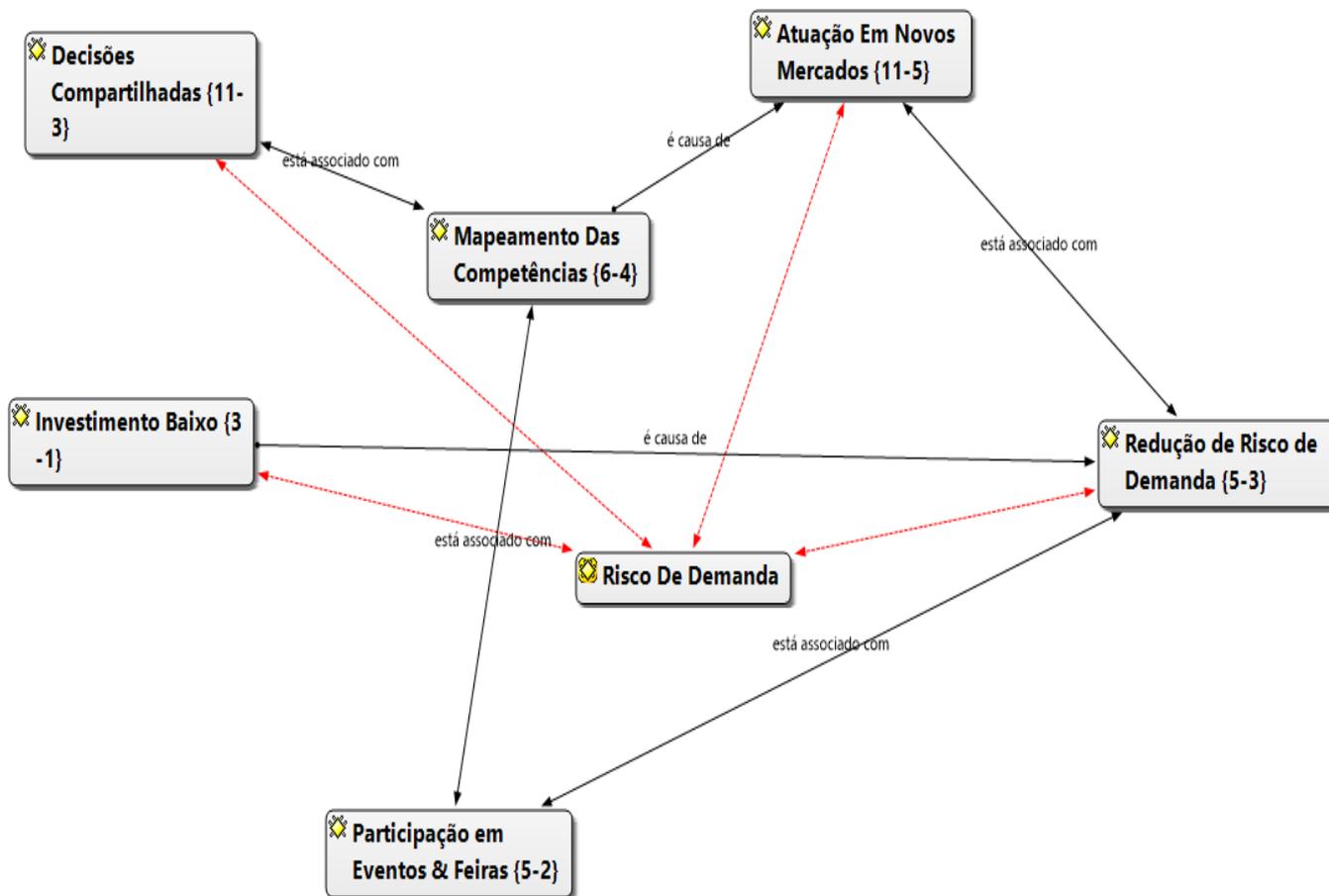
As Figuras abaixo demonstram as interações e relações entre as dimensões e os códigos gerados a partir da transição das informações obtidas pelas entrevistas, com o auxílio do software ATLAS TI.7

4.1 Gestão dos riscos de demanda, competência e competitividade nos arranjos produtivos locais no estado de Alagoas

Depois de efetuada a inserção dos dados, análise prosseguiu com a devida distribuição, no quadro 1, dos códigos e influencias recíprocas, cada um com a representação das relações entre as redes formadas e estruturadas, dinamicamente posicionadas para facilitar a visualização e leitura do ambiente de riscos e vantagens competitivas sustentáveis.

4.1.2 Dimensão risco de demanda

Figura 1 - Rede risco de demanda – APLs do Estado de Alagoas



Fonte: o autor, 2019.

Quadro 1 - Códigos e Influência recíproca

CÓDIGOS	INFLUÊNCIA	CÓDIGO
Atuação em Novos Mercados	Está associado com 	Redução de Risco de Demanda
Decisões Compartilhadas	Está associado com 	Mapeamento das Competências
Mapeamento das Competências	É causa de 	Atuação em novos Mercados
	Está associado com 	Decisões Compartilhadas
	Está associado com 	Participação em Eventos e Feiras
Redução de Risco de Demanda	Está associado com 	Atuação em novos Mercados
	Está associado com 	Participação em Eventos e Feiras
Participação em Eventos e Feiras	Está associado com 	Mapeamento das Competências
	Está associado com 	Redução de Risco de Demanda
Investimento Baixo	É causa de 	Redução de Risco de Demanda

Fonte: o autor, 2019.

A partir dos códigos da Rede acima expostas na Figura 1 e no quadro 1, e das interações, associações e causalidades podemos observar que em termos de atuação em novos mercados temos uma associação com a redução de risco de demanda como fonte principal dos códigos, pois como relata o gestor do APL de Turismo, a busca de novos mercados como no caso da atuação nos cânions e na foz do rio São Francisco com o aumento do fluxo de turismo, geraria a necessidade de pousadas, com artesanato local, compra de produtos locais ocasionando um efeito multiplicador no turismo, podendo provocar um possível gargalo pela questão da infraestrutura, dependente do governo estadual, já no caso da piscicultura o gestor nos informa sobre a atuação no mercado de peixes processados, com uma inexistência de consumo alto, mas com o barateamento do produto, provocaria um aumento da demanda, ocasionando perda de rentabilidade com mercado em alta demanda.

Ambos apontam como necessário para a redução do risco de demanda, exploração novos mercados e segmentos usando-se da diferenciação e sustentabilidade, mas apresentando dificuldades intrínsecas, e ambos com baixo investimento, tanto o APL de piscicultura por se tratar de comercialização com pequenos produtores quanto o APL de turismo.

O mesmo se dando com o APL de TI, pois na busca pela redução do risco de demanda, optou-se por parcerias, associações, trabalhos em rede, com necessidade de investimento maior nas ferramentas gerenciais.

A utilização das competências existentes no mercado, é outro fator importante, seja através do benchmarking, com o contato com outros estados (caso da piscicultura), no caso da venda de pescado vivo, pois com o aumento de demanda a comercialização gerou uma rentabilidade bem superior, mas pecando pela questão do processamento, armazenamento e logística do produto.

O mapeamento das competências no caso dos móveis se dá pela ida para a Itália, conhecimento de novos designs, novos mercados, a observação do que está sendo solicitado pelo mercado, contrastando com as perspectivas do APL da mandioca, pois o produto tendo uso limitado pela cultura local, onde há uma dificuldade intrínseca para mudança de conceitos de agregação de valor, com uma demanda aumentando, saindo da simples farinha, para uma agregação de valor com farinhas temperadas, para churrasco, doces, balas, uso da fécula para a composição de pães e bolachas, e biscoitos, provocando uma demanda bem maior, daí exigindo a transformação da antiga casa de farinha para a pequena agroindústria, por isso a importância do papel do APL, como organizador, protagonista e promotor da estratégia desta mudança no esquema de produção. Observa-se também segundo os próprios gestores, a necessidade de saírem unicamente do âmbito do Sebrae investindo mais e atingindo mercados maiores, fornecendo também para órgãos governamentais, preocupação igual ao APL de TI, quanto aos órgãos do governo.

Outra questão importante para a redução do risco de demanda, é a associação já citada com outras empresas, a parceria, o trabalho em rede, para fornecer serviços para demandas maiores, com o levantamento do perfil de compras do estado, a capacitação através de entidades competentes para a venda de serviços de tecnologia e participação nas licitações dos governos municipais, estaduais e até mesmo no governo federal.

A busca por pesquisas mais bem elaboradas é uma constante por parte de todos os APLS, pois facilita a mudança da estratégia elaborada fruto de uma demanda atual, por uma estratégia emergente, por conta do aumento da demanda, para isso buscando o Sebrae, a Federação do Comércio - Fecomercio, a contratação de consultores ou empresas externas, para a elaboração das pesquisas que vão influenciar na ampliação da capacidade de produção do APL, contando também com o apoio das Universidades e de perfis de mercado elaborados.

Fatores importantes para a dinamização das atividades, utilizando-se dos meios mais modernos para a atuação em eixos diferenciados e integrados, com a participação não apenas restrita ao APL em si, mas expandindo o leque de cooperação e integração. A busca constante de interação com novos parceiros da sociedade como um todo facilita e constrói parcerias que serão vitais, quando da estruturação plena do arranjo produtivo.

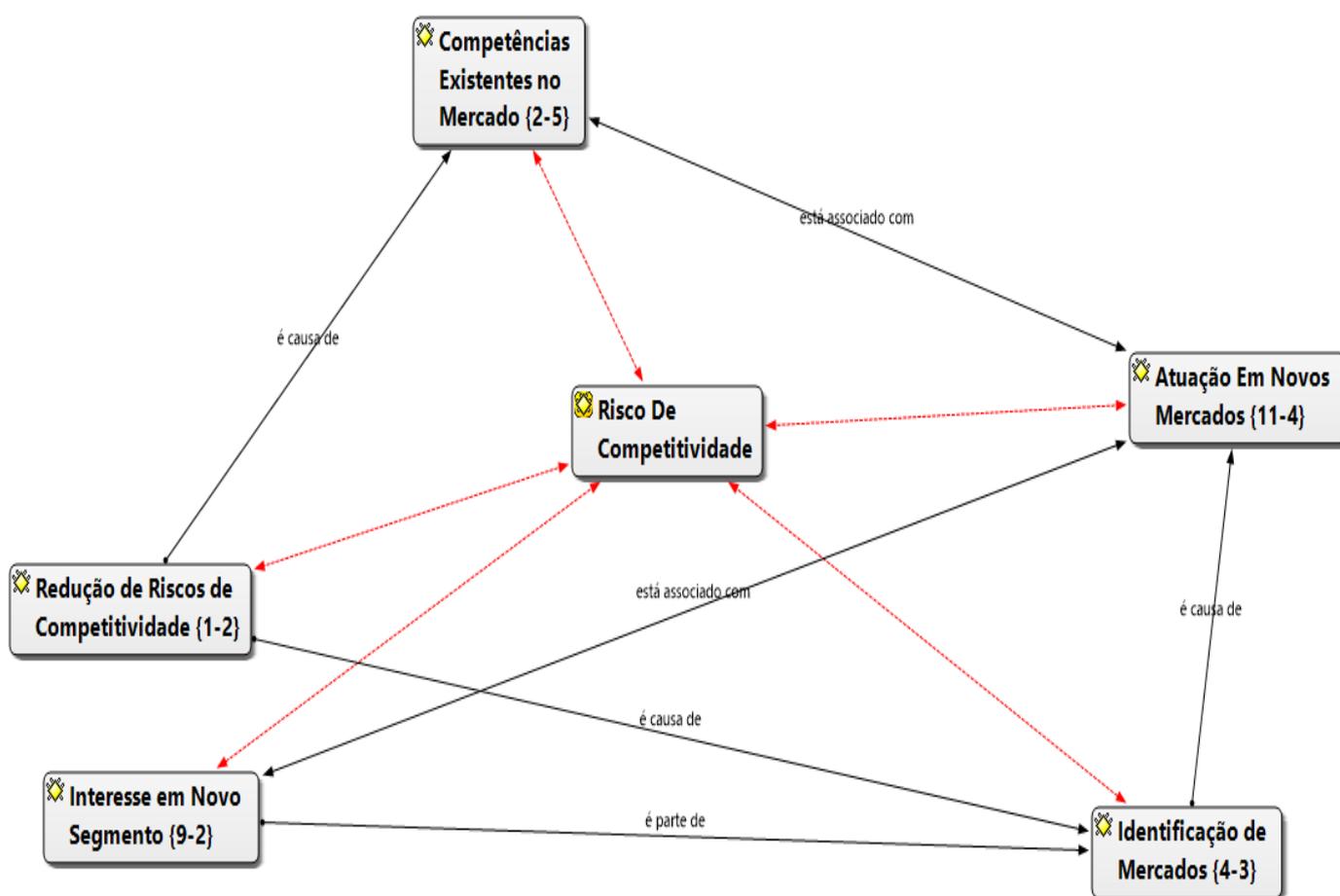
O APL de TI utiliza-se também de publicações, artigos, etc., enfatizando uma maior intensidade das pesquisas quando da construção do polo de Tecnologia de Informação.

A ida para outras localidades torna-se uma estratégia eficiente para a melhoria do produto, do design e a troca de experiências, dos setores, agregando valor ao produto, e observar as tendências do mercado, o que está sendo solicitado.

É o caso do APL de Móveis, que protagonizou as viagens e missões para a Itália e para o Paraná, no sentido de avançar nos aspectos citados.

4.1.3 Dimensão risco de competitividade

Figura 2 - Rede risco de competitividade – APLs do Estado de Alagoas



Fonte: o autor, 2019.

Quadro 2 - Códigos e Influência recíproca

CÓDIGOS	INFLUÊNCIA	CÓDIGO
Competências Existentes no Mercado	Está associado com 	Atuação em Novos Mercados
		Interesse em Novo Segmento
Atuação em Novos Mercados	Está associado com 	Competências Existentes no Mercado
Interesse em Novo Segmento	É parte de  Está associado com 	Identificação de Mercados
		Atuação em Novos Mercados
Identificação de Mercados	É causa de 	Atuação em Novos Mercados
Redução de Risco de Competitividade	É causa de 	Competências Existentes no Mercado
		Identificação de Mercados

Fonte: o autor, 2019.

A partir da análise das interações no quadro acima, oriundo do material da entrevista, observamos que no APL de Turismo, a geração de estratégias é feita participativamente e regularmente com a oficina de planejamento participativo anual, junto com os autores locais. Nas oficinas são tratados as principais estratégias e ações específicas, para a estratégia daquele ano específico. Enquanto que no APL de Piscicultura é feito uma plenária anual, com representantes das associações de produtores, cooperativas, onde é efetuado então um replanejamento.

Depois de feito um planejamento inicial, a partir de um diagnóstico, com a ajuda de um gestor, é efetuado o planejamento participativo, com reavaliação anual, e planejamento para o próximo ano dentro das as ações tiradas para a execução. O grupo gestor discute quais as estratégias são mais adequadas para a execução das ações. Cada ação tem um planejamento e uma estratégia discutida pelo grupo gestor, com o representante que a coloca em prática.

Já o APL de TI faz parte de um programa federal que está dentro de uma estratégia de desenvolvimento regional. E se dá através de uma participação coletiva da sociedade civil e de todo o arranjo produtivo: empresas e parceiros locais além das agências de fomento, bancos e universidades. Efetuam reuniões anuais para definição de um planejamento estratégico com horizonte de sete anos, onde são estabelecidos os objetivos estratégicos, ações e iniciativas para serem desenvolvidas.

Todos usam do planejamento participativo, com identificação de novos nichos de mercados, ou outras cadeias produtivas com a formação posterior do arranjo

produtivo, com a governança do Sebrae, governo do estado, prefeitura e outros parceiros do projeto. Convidam o público alvo do projeto, e há um mediador contratado, e durante o planejamento, é explicitado o que os participantes demandam em termos de treinamento, capacitação, etc.

A atuação em novos mercados ou mercados pouco explorados, como redutor de risco de competitividade se dá com uma maior expansão da oferta turística e no caso do APL de turismo, acompanhada com a expansão da demanda onde surge a necessidade de alcançar novos mercados, saindo da demanda regional, local para o nacional.

Com o APL de piscicultura, há uma dificuldade inerente a própria natureza perecível do produto, pois sem o beneficiamento, torna-se difícil a expansão para novos mercados, restringindo-se a venda nas feiras livres e mercados, atravessadores, restaurantes e CONAB in natura, sem nenhum valor agregado.

Tanto no APL de Mandioca quanto no de Móveis, efetuam a melhoria do produto e do serviço via agregação de valor e padronização de produtos.

No de APL de TI, a tecnologia da informação compete não só regionalmente, mas principalmente no mundo conectado, com serviços de empresas alagoanas no Canadá, EUA, países da Europa, e regiões mais desenvolvidas do Brasil, com uma atuação não só por sobrevivência das empresas, mas do ponto das oportunidades e da rede que esses empresários criam localmente e nas missões técnicas realizadas semestralmente para os principais centros de negócios, ou feiras de inovação do Brasil e internacionais. E a partir destas ações, começam a perceber o estado da arte, o que é que está se desenvolvendo de mais novo no segmento e que precisa aperfeiçoamento. Com base nisso buscam também atuar em mercados pouco explorados, mercados que consigam se destacar mais, como por exemplo, na área da saúde e na área da segurança.

As competências tanto existentes quanto inexistentes são impactantes no fator competitividade, como no APL de Turismo onde existem fatores naturais do estado, grande atratividade do território em beleza natural, riqueza cultural, riqueza patrimonial muito elevada, o que já constitui um território de ampla possibilidade de expansão. Além de um intenso trabalho promocional, participação do destino em revistas nacionais, em series e novelas, meios promocionais de amplo alcance, o que acaba atraindo o fluxo turístico.

Outra competência é a articulação com governanças locais e regionais, não só para a gestão estratégica do APL como um todo, mas para a gestão das empresas com grupos de gestores municipais e de turismo, com atuação constante, e uma associação de empresas regionais, também com reuniões mensais, regulares que acaba gerando competitividade entre essas empresas.

O APL de TI atua em todos os segmentos, desde o desenvolvimento de tecnologias para segmentos globais, saúde e segurança pública, com softwares premiados a nível nacional e voltados para a educação. Contudo existe uma ausência de soluções para a Robótica, e o que é classificado como internet das coisas.

Uma competência bem desenvolvida é a busca por parcerias constantes locais, mas com ainda pouca parceria nacional e internacional, precisando otimizar essa competência na busca de ampliação dos mercados.

Outra competência bem desenvolvida nos APLs, é a ida a feiras internacionais, participação em eventos, facilitando o trabalho de melhoria de processos, padronização de produtos, inovação de produtos. A viagem dos componentes dos APLs de móveis em missão a Feira de Milão na Itália é um exemplo disso, através de uma organização do próprio APL com o SEBRAE, Federação da Indústria e do sindicato de movelaria, seguido logo depois da realização da 3ª Decor agreste – Feira de Decoração e da CasaCor Alagoas -feira de movelaria com os arquitetos do Município de Arapiraca, polo maior da Movelaria e do APL do estado bem como nos Shoppings em Maceió.

A estruturação de um polo em Arapiraca foi decorrência do arranjo produtivo local, em conjunto com as empresas e associação de moveleiros e governo do estado, junto aos parceiros, federação da indústria e prefeitura municipal de Arapiraca, com doação pelo município de uma área grande, com o governo do estado fornecendo a infraestrutura do polo.

No caso do APL da Mandioca verificou-se o trabalho efetuado com a qualidade do produto, a marca do produto, com inovação e ações como visitas técnicas em outros estados, com a criação de novas alternativas para colocação no mercado de um modo competitivo.

A formação de uma cooperativa fez parte do projeto de mandioca, reorganizando as feculares – indústrias locais de extração da fécula de mandioca, componente principal a ser acrescentado a massas para produção e pães, bolos e bolachas, que além da produção de féculas de mandioca, executa empacotamento da farinha e empacotamento também de fécula de mandioca.

As práticas para a redução dos riscos de competitividade vão desde o uso do selo de sustentabilidade, com o investimento alto pelas casas de farinha, com financiamento pelas agências de fomento e com o cumprimento das regras do Instituto do meio ambiente e do ministério público.

No caso da Piscicultura, com o foco nos nichos de mercados regionais e municipais, logo percebeu-se que trabalhando com o governo estadual e municipal na fiscalização da revenda de produtos do mercado clandestino, com a defesa animal, vigilância sanitária e órgão policiais, minimizou-se a concorrência desleal, e diminuiu-se consideravelmente os riscos de competência.

Quadro 3 - Códigos e Influência recíproca

CÓDIGOS	INFLUÊNCIA	CÓDIGO
Sistema 5S	É causa de 	Redução de Risco de Competência
	É parte de 	Aprendizagem Técnica
Competências Internas	Está associado com 	Redução de Risco de Competência
Mapeamento das Competências	Está associado com 	Redução de Risco de Competência
Redução de Risco de Competência	Está associado com 	Competências Internas
	Está associado com 	Mapeamento das Competências
Investimento nas Competências	É causa de 	Competências Internas
		Competências existentes no mercado
	Está associado com 	Redução de Risco de Competência
Competências existentes no mercado	Está associado com 	Redução de Risco de competência
	Está associado com 	Pesquisa de Mercado
Pesquisa de Mercado	É causa de 	Redução de Risco de Competência
	Está associado com 	Competências existentes no mercado

Fonte: o autor, 2019.

Na análise de Risco de competência e sua redução, a descrição dos objetivos centrais estrutura-se como peça importante para a execução destes objetivos, assim como a qualificação, a promoção da união e integração entre os APLs, que

atuam na região, minimizado os riscos, a garantia de acento nos fóruns estaduais de discussão setorial, para a melhoria de infraestrutura e acesso rodoviário e hidroviário.

Uma maior integração nas áreas de pesquisa e desenvolvimento junto às instituições de ensino superior e privadas, torna-se vital segundo os gestores, para o fornecimento de informações, estudos e mão de obra qualificada.

Há a necessidade do investimento no beneficiamento, e melhoria do produto, a melhoria dos serviços, a logística, a distribuição e comercialização, bem como o foco em nichos de mercados regionais e municipais devido à falta de unidades de beneficiamento, e a execução de ações conjuntas com o estado para a fiscalização de produtos clandestinos, caso do APL de piscicultura, torna-se fator essencial na diminuição dos riscos de competência, diferente do APL de TI que é o que recebe o maior número de investimento nas competências internas, pela capacitação, com a instalação de unidades de pesquisa desenvolvimento e inovação.

Na análise de Risco de competência, a descrição dos objetivos centrais estrutura-se como peça importante para a execução destes objetivos, sendo descritos claramente no APL de TI, com horizonte de sete anos, discutidos com todos os parceiros da cadeia produtiva, organizados em 4 objetivos estratégicos centrais, 4 grandes eixos, desdobrando-se em objetivos específicos que vão desde a mão de obra especializada até uma política efetiva de atração de nova mão de obra para Alagoas. A ampliação da cultura empreendedora seria outro importante objetivo central, dentro das universidades, empresas e instituições. A internacionalização e exportação também é outro ponto a ser observado, com a capacitação e criação de redes, de forma institucional, com programação anual para a exportação do conhecimento.

Já no APL de Turismo, os objetivos centrais estão vinculados ao estatuto da associação empresarial, com práticas corretas relacionadas ao uso do Rio São Francisco, de práticas sustentáveis, de práticas amigáveis. Outro ponto central seria a integração das empresas que participam deste destino turístico com os dozes municípios participantes, e ações de qualificação, com uma demanda acentuada de capacitação, tanto de mão de obra quanto de gestão dos empreendimentos.

O atingimento destes objetivos centrais se revela, no caso do APL da Mandioca, e do de móveis, com a agenda orientada por metodologias de gestão de projetos, junto com as parcerias com a Conab, prefeituras e secretarias envolvidas, com a criação de uma cadeia estadual de consumo da mandioca, envolvendo vários parceiros, constituindo um comitê, com cada projeto tendo como responsável um comitê gestor, com uma câmara setorial, participante da câmara nacional em Brasília, com dependência da parceria com governo do estado e SEBRAE, e no APL de móveis, com melhoras consideráveis na qualidade dos móveis, participação em feiras internacionais.

Com o APL de Piscicultura, os objetivos centrais se desdobram num primeiro momento na consolidação da piscicultura como atividade produtiva, sustentável na região, tendo como objetivos secundários, a ampliação do número de produtores, a melhoria e ampliação e a inclusão social.

No caso do APL e TI, sai de um processo amador, de um aglomerado de empresas, para distribuição, para uma evolução de uma cadeia produtiva, mais

estruturada, mais consolidada, com a construção do polo para elevar a competitividade do setor. O APL encontra-se discutindo com parlamentares para melhorar o quadro fiscal, melhorar o quadro de políticas públicas, para esse setor, com o objetivo de fixar as empresas e atrair mão de obra qualificada, interagindo com faculdades para efetuar mudanças inclusive no quadro curricular.

Com o APL de Turismo há a necessidade da Integração da cadeia produtiva com outras cadeias produtivas bem como a questão da melhoria da navegabilidade e portabilidade da água, qualificação para trabalhar a sustentabilidade, gestão da geração de resíduos sólidos, gestão do consumo de água, energia, consumo de bens, e a manutenção da sustentabilidade do Rio São Francisco, como elo integrador.

O mapeamento das competências é outro fator de redução de risco de competência, pois indica justamente a força, o potencial de desenvolvimento das empresas envolvidas nos APLs, com a estruturação a partir do Planejamento Participativo, em que foram mapeadas no início do projeto, com a feitura de catálogos, com todos os serviços do APL e com a finalização de um sistema de portfolios online com todas as competências dos APLs.

Outra ferramenta usada é o planejamento anual, feito com os empresários e instituições parceiras, para realinhar, tomar conhecimento das demandas destas instituições parceiras, com a presença do Senac, trabalhando com qualificação, e do Sebrae trabalhando com consultoria, e o estado com promoção e na facilitação na participação em feiras e eventos.

O mapeamento das competências individuais no APL de Turismo é outra característica, direcionado aos empresários do setor, para a o desenvolvimento e aproveitamento das habilidades dos mesmos, inclusive com perfil psicológico das diretorias, para um desempenho melhor das funções e devidas adequações.

No quesito compartilhamento de informações, observa-se a participação do comitê gestor com reuniões mensais, compostos por empresários, pelo governo e pelo SEBRAE, sendo apresentados os problemas, gargalos, com a exposição das consequentes alternativas de melhoria, de resolução desses problemas, e também com reuniões quinzenais, e a criação de um modelo de governança mais compartilhada, onde pode se observar as ações de todos, com as informações dos movimentos estratégicos do APL e com o estabelecimento de objetivos, ações e cobrança de resultados. Todo os processos são participativos, no APL e nas associações das empresas do APLs.

A clareza das atividades e recursos que formam os APLs contribuem para a diminuição dos riscos de competência, pois, são fornecidas para visualização dos interessados, em sites, como o SIGEOR - Sistema de Gestão Orientada, para Resultados, onde pode-se ter uma visão de como é o projeto, com as premissas, marco crítico, informações sobre o projeto, também no plano de ação dos APLs, estabelecidos no planejamento estratégico.

No investimento nas competências apresenta-se a necessidade de capacitação, para os funcionários das empresas dos APLs, e bem como para os gerentes, e principalmente para a equipe gestora de projetos, do estado, do SEBRAE e das empresas. As secretarias de estado e o SEBRAE são parceiros e responsáveis por muitas das capacitações efetuadas, através de qualificações para a melhoria do uso das próprias competências internas dos APLs.

O alinhamento com o Ministério Público e com o Instituto de Meio -ambiente é uma competência bem desenvolvida, com a utilização de lagoas de contenção evitando jogar resíduos no meio ambiente, tornando também a casa de farinha sustentável, e ainda usando o gás que é gerado por meio das lagoas para retornar para casa de farinha gerando gás e energia, evitando o uso de lenha.

A competência intrínseca a atividade também se revela no APL de Piscicultura, pelas características lagunares e extenso litoral do estado de Alagoas, e pelo conhecimento desenvolvido pelos produtores durante doze anos do APL, com uma região considerada tecnicamente como excelente para a criação de peixe.

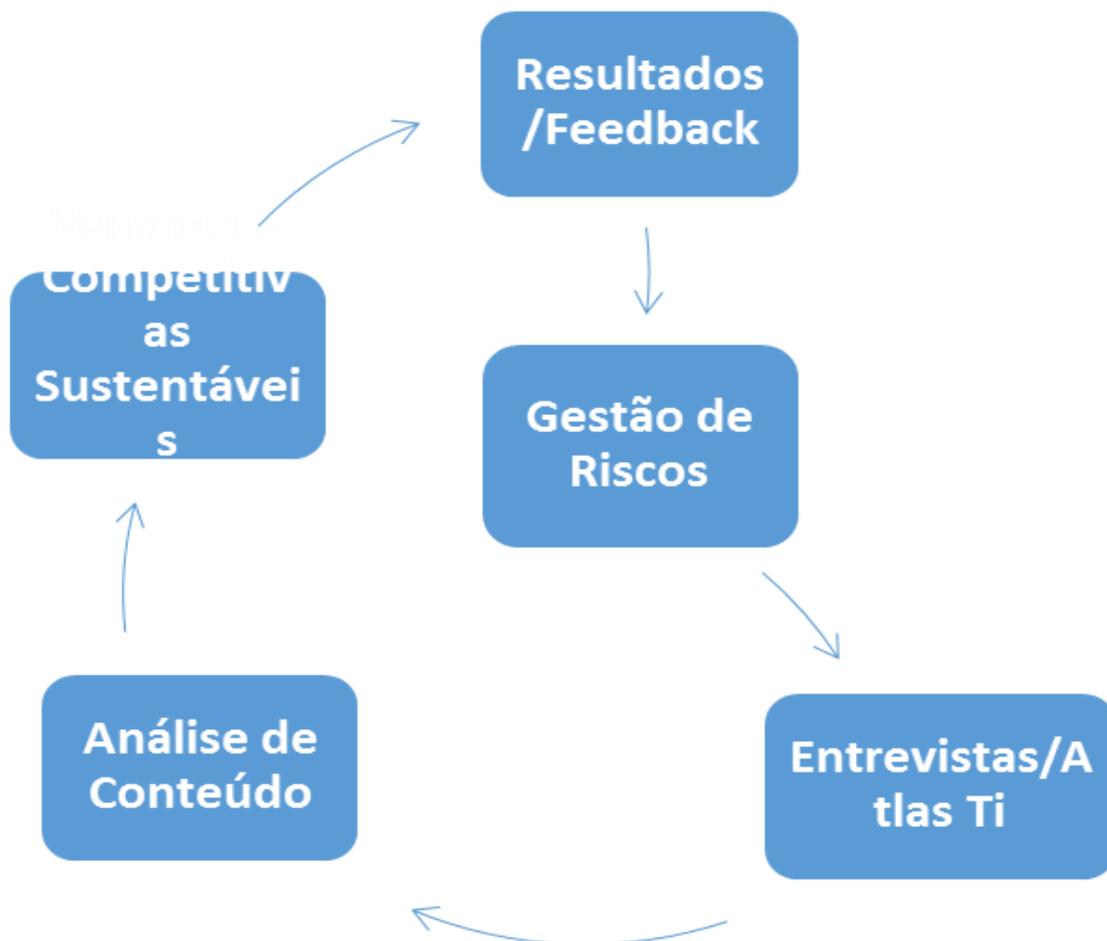
4.2 Proposta de um modelo de gestão de riscos

A estruturação de um arranjo produtivo local necessita de uma cooperação, coordenação dos protagonistas locais bem como de articulação das empresas componentes do sistema de APL, visando a melhoria contínua através de ações nas áreas onde sejam detectadas falhas no processo produtivo, contribuindo dinamicamente para a estimativa dos resultados advindos do planejamento estratégico do APL.

Para isso a gestão de riscos de demanda, competência e competitividade (CHATTERJEE,2006) é uma ferramenta muito importante para o processo de análise, aprendizagem e correção dos rumos e resultados negativos determinantes da sustentabilidade competitiva (MUSACCHIO; WERKER, 2016) dos arranjos em termos de gestão dos riscos citados anteriormente. O número de pesquisas sobre o assunto ainda é muito pequeno, não sendo a análise da gestão dos riscos de demanda, competência e competitividade uma prática comum no gerenciamento dos processos produtivos dos arranjos, comprometendo os resultados das ações e uso dos recursos do apl. (GALDAMEZ, 2014).

A observação destas contradições levou ao estudo presente com a consequente elaboração de um modelo, e dando uma contribuição adicional aos estudos, pesquisas no meio científico e organizacional. O modelo foi elaborado a partir dos conceitos utilizados pela literatura que investiga o impacto dos riscos, a gestão de riscos de demanda, competência e competitividade, sustentabilidade organizacional e estratégias competitivas no meio organizacional, institucional e empresarial relacionadas com os arranjos produtivos, todas mencionadas na ampla revisão da literatura efetuada.

Figura 4 - Modelo de gestão de Riscos para APL's



Fonte : o Autor,2019.

As perspectivas de vantagens competitivas sustentáveis propostas para gerenciar os riscos de demanda, competência e competitividade do APL são ilustradas pela Figura 4, conforme são descritas, analisando o diferencial de produtos ou serviços, a eficiência operacional, o marketing e o capital humano. Uma breve explicação do modelo, facilita o entendimento dos diversos itens propostos.

O modelo acima visualizado para a análise da gestão de riscos de demanda, competência e competitividade (CHATTERJEE,2006), foi estruturado com os resultados das entrevistas abertas efetuadas com os gestores, e inseridas no programa ATLAS TI, sendo depois analisadas no seu conteúdo (BARDIN,2002), e comparadas com as vantagens competitivas sustentáveis, gerando assim o modelo proposto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da Gestão de Riscos de Demanda, Competência e Competitividade fez com que as informações dos APLS se tornassem mais precisas e de maior confiabilidade para serem utilizadas nos processos de tomada de decisão. Outro aspecto importante é sobre a operacionalização do conjunto de projetos de APLS, sob a coordenação das instituições governamentais e privadas (LEÃO,2008), cujos

gestores fizeram parte da pesquisa de campo e que forneceram os dados entrevistas e informações vitais para a consecução deste estudo. Este estudo demonstrou a necessidade de mudanças, articuladas com as estratégias planejadas existentes nas empresas dos arranjos produtivos, bem como a necessidade de otimização das competências e a criação de recursos competitivos singulares (BARNEY,1991), vocações e oportunidades tecnológicas (produtos e processos) dos APLS. Este estudo ajudou a realinhar as estratégias disponíveis dessas iniciativas para as áreas críticas ou lacunas de desempenho identificadas nos APLs.

Com o objetivo de viabilizar as ações estratégicas que foram mapeadas pelo estudo dos Riscos analisado, faz-se necessário o desenvolvimento de um longo e amplo trabalho composto pelos gestores, e instituições públicas dos APLS, sendo também necessários a disponibilização de pessoas qualificadas e uma adequada infraestrutura, com o devido investimento tanto em pesquisas e desenvolvimento quanto em pessoal (LÖSCHER,2010). Outros fatores influenciam a execução das estratégias, implicando no cuidado necessário com relação ao processo de gestão dos riscos, tais como a limitação de recursos humanos, diferentes perspectivas dos agentes públicos que compõem o comando dos APLs em confronto com as empresas participantes, condições de infraestrutura das empresas como também fatores relacionados ao ambiente socioeconômico.

A partir da entrega dos resultados da análise da gestão dos riscos de demanda, competência e competitividade (CHATTERJEE,2005), aos gestores entrevistados, começa o processo de estruturação de uma rede mais intensa de cooperação e troca de experiências, no sentido do realinhamento dos propósitos iniciais descritos no própria elaboração e delineamento do Plano estratégico dos APLs, explicitando as falhas, atrasos, e incorreções no desempenho, e levando a uma melhoria considerável no clareamento das tomadas de decisão, bem como apoio ao desenvolvimento das ações para melhoria e mudança de rumos destoantes da execução do planejamento pré-definido.

Estas informações segundo Urani, Crocco e Galvão (2009), influenciam a estruturação das políticas futuras de reestruturação e otimização dos APLS a serem realizadas pelas agências governamentais, instituições de pesquisa, universidades, setores da iniciativa privada e pelos componentes do arranjo produtivo local.

Várias outras empresas interessadas nos APLS, bem como agências governamentais poderão ser incentivadas a investir nos arranjos produtivos, com a divulgação destas análises, através de projetos de cooperação gerencial, formação de cooperativas e aporte financeiro.

O realinhamento constante das estratégias é uma ferramenta fundamental para a promoção da cooperação entre as empresas componentes dos APLS, entre elas e entre as agências governamentais, entre os demais participantes da iniciativa privada e demais setores da sociedade, oportunizando efetuar benchmarking nas reuniões, seminários e oficinas gerenciais realizadas, com o objetivo de mostrar os resultados obtidos bem como desenvolver novos planos integrados de ações de otimização dos arranjos produtivos. A ação prática e efetiva de realinhamento das estratégias provocará um maior entrosamento das empresas participantes, com suas ações gerenciais e operacionais, dando clareza para que os gestores se utilizem destas análises, pesquisas de mercado avançadas

e grupos de foco (CUSTÓDIO; CORSO,2010) para melhoria da gestão estratégica dos APLS.

Este estudo demonstra que a análise das estratégias utilizadas nos arranjos produtivos, utilizando-se dos critérios teóricos da Gestão de risco de demanda, competência e competitividade (CHATTERJEE,2006), pode ter influência do próprio ambiente das empresas componentes do sistema, que vão desde a atuação dos stakeholders, a estrutura existente, ao nível de cooperação entre as empresas, e a gestão empresarial.

Um problema crítico para a análise mais efetiva dos riscos das estratégias usadas, é justamente o acompanhamento dos próprios arranjos, com dados muitas vezes desatualizados, necessitando de novas pesquisas que possibilitem investigar os mecanismos de acompanhamento e atualização das estratégias.

Também se observa dificuldades quanto ao método científico, comuns a toda pesquisa, principalmente qualitativa com análise de conteúdo, procedimento da construção da Teoria, na pesquisa de campo exploratória, pois na opção adotada, entrevista estruturada de resposta aberta, o que seria um meio termo entre a entrevista estruturada (positivista) e a pesquisa qualitativa (fenomenológica) buscamos entender o conteúdo, e captar as nuances que nos darão as informações buscadas, necessitando numa pesquisa futura de uma inserção quantitativa num possível encadeamento qualitativo-quantitativo, dando maior substancialidade aos dados, o que demandaria mais entrevistados , mais recursos financeiros e maior tempo de campo.

Propomos como agenda de pesquisas futuras, a realização de estudos verticais no tempo, desses APLs, com o objetivo de observar a utilização dos conceitos de estratégia empresarial, sustentabilidade empresarial dos arranjos, integrados com os conceitos de gestão de riscos esposados neste trabalho.

Com a pesquisa efetuada, houve a constatação de que embora os gestores dos APLs, possuam uma intenção da gestão dos riscos como elemento central na gestão das estratégias (FERMA,2015), há muito o que fazer para alinhar estes riscos de demanda, competência e competitividade com o planejamento estratégico dos APLS. Observou-se uma focalização parcial de alguns setores das empresas componentes dos arranjos, na busca pela gestão desses riscos. Os conceitos de competências e gestão de riscos ainda são escassos na sua utilização por parte das empresas dos APLs, apesar de terem tido experiências exitosas, mas necessitando ainda de um maior aprofundamento para a otimização destes arranjos.

A implantação de ferramentas estratégicas ainda se dá de forma limitada, com foco em respostas e resultados instantâneos, num imediatismo prejudicial ao bom andamento desta operacionalização, com prioridade no curto prazo, sem conhecimento do processo de aprendizado no longo prazo (PRAHALAD, HAMEL, 1990).

Na análise dos arranjos foi observada o pouco entendimento numa visão mais sistêmica (CAPRA,2014), dos conhecimentos relacionados aos riscos de demanda, competência e competitividade, apesar dos esforços e atualizações, cursos e seminários.

Necessidade de mudanças articuladas com as estratégias planejadas existentes nas empresas dos APLs, bem com a necessária otimização das competências, vocações e oportunidades tecnológicas.

O realinhamento das estratégias mostrou-se com uma excelente ferramenta para a promoção de cooperação entre as empresas componentes dos APLS, entre elas e as agências governamentais, demais participantes da iniciativa privada e setores da sociedade

Evidenciou-se a necessidade e oportunidade de efetuar benchmarking nas reuniões, seminários, e oficinas gerenciais (realizadas com o objetivo de mostrar os resultados obtidos), e desenvolver novos planos integrados de ações de otimização dos APLS.

Observou-se como problema crítico para uma análise mais efetiva, o acompanhamento dos próprios arranjos (dados desatualizados) necessitando novas pesquisas para investigar estes mecanismos de atualização das estratégias.

Percebeu-se algumas dificuldades quanto ao método científico (comuns as pesquisas qualitativas, com análise de conteúdo (BARDIN,2002), necessitando de pesquisa futura de inserção quantitativa num encadeamento qualitativo – quantitativo), dando maior substancialidade aos dados, o que demandaria mais entrevistados, maior tempo de campo.

Um esforço na otimização da competitividade, e entrada em mercados externos, na agregação de valor ao produto, na percepção da necessidade do uso do ferramental e conceitos de estratégia objetivando a uma melhoria no desempenho das empresas componentes do arranjo bem como a minimização de custos, com compartilhamento aos diversos setores até para outros APLS quando da realização dos fóruns de APLs, adequando-se as características próprias de cada arranjo.

O compartilhamento de decisões foi um aspecto altamente positivo, observado em todos os APLS estudados, com importante melhoria e ênfase nas redes empresariais de compartilhamento.

Com este estudo efetuado, nota-se a relevância da pesquisa relacionada as empresas componentes dos APLs, e seu relacionamento com a gestão dos riscos, e o entendimento de como se processa a utilização das ferramentas estratégicas para a sustentabilidade empresarial (PORTER; MONTGOMERY,2001). Este estudo justifica a necessidade de uma gestão eficiente dos Riscos de demanda, competência e competitividade, formuladas por Chatterjee, e demonstra também uma subutilização dos conceitos de estratégia empresarial, observadas em todos os APL.

A pesquisa realizada contribuirá para aumentar a compreensão do uso das estratégias, da sustentabilidade empresarial e principalmente da utilização da gestão de riscos nos APLs de Alagoas, sem caráter de generalização para os APLs com um todo, mas como esforço de pesquisa visando a se tornar um ponto inicial de pesquisas mais aprofundadas, incluindo mais conceitos de estratégia, que queiram focar na temática estudada e a construção do que Prahalad e Hamel (1990) denominaram como arquitetura estratégica.

Constatou-se uma intenção de gestão de riscos, mas muito o que fazer para alinhar esses riscos de demanda, competência e competitividade com o Planejamento Estratégico dos APLs, diminuindo a defasagem entre a estratégia e o desempenho (MANKINS E STEELE,2005).

Com a entrega dos resultados desta análise, começa o processo de estruturação de uma rede mais intensa de cooperação e troca de experiências, realinhamento dos propósitos iniciais descritos na elaboração e delineamento do Planejamento Estratégico dos APLS. Mostrando falhas, atrasos, incorreções de desempenho

Entende-se que esta pesquisa realizada contribuirá para aumentar a compreensão do uso das estratégias, da sustentabilidade empresarial e principalmente da utilização da gestão de riscos estratégicos (SLYWOTZKY,2004), nos APLs de Alagoas e Paraná, sem caráter de generalização para os APLS com um todo, mas como esforço de pesquisa visando a se tornar um ponto inicial de pesquisas mais aprofundadas, incluindo mais conceitos de estratégia, que queiram focar na temática estudada.

Este estudo demonstra que a análise das estratégias estudadas, usando-se os critérios de demanda, competência e competitividade (CHATTERJEE,2006), poderá influenciar positivamente no próprio ambiente das empresas componentes dos APLS, desde a atuação dos stakeholders, a nível de cooperação entre as empresas e a gestão empresarial.

Propomos como agenda de pesquisas futuras, a realização de estudos verticais no tempo, desses APLs, com o objetivo de observar a utilização dos conceitos de estratégia empresarial, sustentabilidade empresarial dos arranjos, integrados com os conceitos de gestão de riscos esposados neste trabalho.

The management of demand, competitiveness and competence risks in the local productive arrangements in the state of Alagoas: sustainable strategies to promote socioeconomic development

ABSTRACT

The use of the concepts of risk of demand, competence and competitiveness, provided the basis of this research, for the verification of these constructs in the management of the arrangements of the state of Alagoas. This study conducted in-depth interviews with managers of local productive agglomerations involved in the research. It analyzed the Strategic Management process, considering its sustainable competitive advantage and the relationship with the management of demand, competence and competitiveness risks. The qualitative research, with descriptive, explanatory and exploratory approach, aimed to understand the relationships between risk management in APLs and corporate sustainability, with the use of strategic thinking, as well as the dimensions of risks. Content analysis was used, transcribed from 5 interviews with 5 managers of the 5 APLs of the State of Alagoas and, having the collected data, were inserted into the ATLAS TI 7.0 software. The results provided evidence about the problems faced by the APLs, due to the scarce and limited use of corporate sustainability strategies as well as effective risk management. It was found that the reduction of risks is possible, with emphasis and importance in the analysis of the management of The APLS of the state of Alagoas, requiring a more professional management.

KEY WORDS: Risk. Demand. Competence. Competitiveness. Strategy.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

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

BERNSTEIN, P. L. Desafio dos deuses : a fascinante história do risco .2ª.edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CAPRA, F; LUISI, P. L. The systems view of life: a unifying vision. Cambridge University Press, 2014.

CASELL, C.; SYMON, G. Qualitative methods in organizational research. London: Sage Publications, 1997.

CHATTERJEE, S. Estratégia à Prova de Falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. Core objectives: clarity in designing strategy. *California Management Review*, v. 47, n. 2, p. 34, 2005.

_____. Delivering desired outcomes efficiently: the creative key to competitive strategy. *California Management Review*, v. 40, p. 78-95, 1998.

CHATTERJEE, S. et al. Integrating behavioural and economic concepts of risk into strategic management: The twain shall meet. *Long Range Planning*, v. 36, n. 1, p. 61-79, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e Pós-Graduação. Tradução Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 7. ed, 2003.

CUSTÓDIO, J. C.; CORSO, J.M. Controle Estratégico: Proposição de Instrumento de Mensuração e Análise de Riscos Estratégicos. In: ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. Anais... ENANPAD, 2010.

FERMA (Federation of European Risk Management Associations). Norma de Gestão de Riscos. Disponível em:
<<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf> > Acesso em: julho 2019.

FRANCO, M. L. P. B. Análise de conteúdo. 2. ed. Brasília: Liber Livros, 2005.

GALDAMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C. R. GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, pp.133-151. Porto Alegre: 2014.

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

JOHANN, E. R. et al. Reduzir o risco de demanda investindo na redução dos riscos de competência: um estudo multicase em pequenas empresas. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 13, n. 2, 2012.

KERLINGER, F.N. Metodologia de pesquisa em ciências sociais: Um Tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

LEÃO, L. F. B. Fomento, indução, planejamento e políticas públicas: ferramentas para o desenvolvimento. *Revista de Economia política do desenvolvimento. Maceió*, v. 1, n. 3, p. 69-88, set./dez. 2008.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, v. 2607, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MILLS, J. et al. Competing through competences. New York: Cambridge Press, 2002.

MUSACCHIO A.; WERKER, E. Mapping frontier economies - where to play and how to win. Harvard Business Review. Pág.42, December, 2016.

OLIVEIRA, L. B. C. (Org.). Manual para apresentação de monografias, dissertações e teses da Universidade Católica de Brasília – UCB. Brasília: Universa, 2004.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competencies of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, p. 79-91, 1990.

_____. Competindo pelo Futuro. Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Ed. Campus, 1995.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC, 2004.

SILVERMAN, D. Qualitative research: meanings or practices? Information Systems Journal, v.8, n. 1, p. 3-20,1998.

SLYWOTZKY, A. J. Do Risco à Oportunidade: as 7 estratégias para transformar ameaças em fatores de crescimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 274p.

_____. Exploring the strategic risk frontier. Strategy & Leadership, v. 32, n. 6, ABI/INFORM Global. p. 11, 2004.

URANI, A.; CROCO, G.; GALVÃO, A. Empresários e Empregos nos Novos Territórios: O Caso da Terceira Itália. São Paulo: Ed. DP&A, 2009.

VINHA, V. G. da. A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

Recebido: 23 abr. 2020.

Aprovado: 25 mai. 2020.

DOI: 10.3895/rbpd.v9n3.12070

Como citar: RUFINO, H. H.; JÚNIOR, O. R. N., RAMOS, K. J. A. M. A gestão dos riscos de demanda, competitividade e competência nos arranjos produtivos locais do estado de Alagoas: estratégias sustentáveis de fomento ao desenvolvimento socioeconômico. **R. bras. Planej. Desenv.** Curitiba, v. 9, n. 3, p. 364-395, set./dez. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>>. Acesso em: XXX.

Correspondência:

Orlando Ramos do Nascimento Júnior

R. Imac. Conceição, 1155 - Prado Velho, Curitiba - PR

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

