

MAPEAMENTO DO CENÁRIO COMPETITIVO DOS RESTAURANTES DA CIDADE DE SALGUEIRO - PE: UM ESTUDO BASEADO NO MÉTODO DE ESCALONAMENTO MULTIDIMENSIONAL (MDS)

Rafaela Torres Dos Santos (Universidade de Pernambuco)
adm.rafaelatorres@gmail.com

**Éverton Crístian Rodrigues de Souza (Departamento de
Engenharia de Produção)**
everton.souza@univasf.edu.br

Bartira Pereira Amorim (Universidade de Pernambuco)
bartira_amorim@hotmail.com

**Danillo Rodrigues Silva Bento Oliveira (Universidade de
Pernambuco)**
danillo.oliveira@upe.br

Yasmin Orozimbo (Univasf)
yasmin.orozimbo@yahoo.com.br



Com a economia cada vez mais dinâmica e competitiva, proporcionando um ambiente de incertezas, torna-se cogente às organizações buscar uma posição vantajosa que garanta sua sobrevivência, ao passo que assegure vantagem competitiva ante seus concorrentes.

Palavras-chave: Posicionamento Estratégico. Cenário competitivo. Multidimension Scalling. Mapa Perceptal.

1. Introdução

O campo da gestão estratégica é vasto e sempre despertou atenção de muitos estudiosos e dirigentes empresariais para a condução de seus negócios. É uma área que apresenta muitas oportunidades de estudos, sobretudo no que se refere aos micros e pequenos empresários no gerenciamento de seus negócios, uma vez que se trata de um perfil de gestor que apresenta um forte despreparo gerencial que conduz de forma assintomática seus negócios. Dandridge (1979) defendeu, há bastante tempo, que as pequenas empresas precisam de uma teoria organizacional própria, de estudos focados nos seus problemas e desafios particulares, uma vez que contemplam características específicas. Ainda hoje essa realidade persiste (SOUZA, 2012).

Devido a essa lacuna teórica, e por conduzirem seus negócios com improvisos gerenciais, muitas vezes os gestores de micro e pequenos negócios não conseguem monitorar os processos e alcançar os resultados esperados, contribuindo, assim, para aguçarem as estatísticas de empresas que fracassam em seus primeiros anos de atuações.

Além da lacuna teórica e do despreparo gerencial dos gestores das empresas em foco, há, ainda, a predominância do empreendedorismo por necessidade em organizações deste tipo. Nesse tipo de empreendimento, é habitual que se desconheça o cenário empresarial em que se atua, bem como é possível que o planejamento do negócio seja precário ou inexistente (SEBRAE, 2017). Em outras palavras, o caráter estratégico nos processos gerenciais é negligenciado.

Para que os pequenos negócios possam alcançar êxito e tornem-se competitivos é fundamental a adoção adequada de sua estratégia. Desse modo, para conferir maior assertividade em relação ao posicionamento estratégico da empresa, torna-se imprescindível analisar o cenário competitivo através da ótica dos consumidores.

Este estudo tem, portanto, o objetivo de analisar o cenário competitivo de restaurantes da cidade de Salgueiro – PE, através do *Multidimensional Scaling (MDS)*, ou Escalonamento Multidimensional (EMD). Trata-se de um método que possibilita mapear espacialmente (em um plano) a percepção do consumidor pelo grau de similaridade ou dissimilaridade entre estabelecimentos. O resultado dessa análise pode ser expresso graficamente, na forma de um Mapa Perceptual.

Sendo assim, o tópico que segue trata de detalhar os procedimentos e o percurso metodológico traçado para o alcance de tal objetivo.

2. Metodologia

A presente pesquisa apropriou-se de uma abordagem quantitativa. Com isso, compreende-se que foi possível aplicar um conjunto de métodos estatísticos para compreensão do fenômeno em estudo (VERGARA; CALDAS, 2005; GIL, 2008; FLICK, 2009). O trabalho, também, se caracteriza por ser uma pesquisa empírico-analítica, do tipo descritivo porque tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno (VERGARA; CALDAS, 2005; GIL, 2008).

A técnica adotada foi o Escalonamento Multidimensional. O MDS se integra aos métodos quantitativos conhecidos como análise multivariada, que, segundo Hair Jr. *et al.* (2009), auxilia na formulação de questões dotadas de certa complexidade de forma específica e precisa. Segundo Malhotra (2006), essa técnica multivariada possibilita uma noção gráfica das posições relativas dos objetos, aqui consignados pelas marcas dos restaurantes, comparados em um plano cartesiano. Logo, o MDS provê um mapa perceptual que indica os possíveis agrupamentos, conforme diferentes variáveis.

A pesquisa será voltada para a análise do cenário competitivo de 10 restaurantes noturnos da cidade de Salgueiro- PE, levantados a partir de informações da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e da Junta Comercial do Estado de Pernambuco (JUCEPE). Os dados da pesquisa foram coletados a partir da aplicação de um questionário estruturado composto por 11 questões, divididas em dois blocos (percepção dos consumidores e perfil socioeconômico).

O público-alvo da pesquisa foi composto pelos clientes dos estabelecimentos e a coleta dos dados ocorreu entre os dias 15 de setembro e 17 de outubro de 2018. Foram aplicados 140 questionários, dos quais 20 foram desconsiderados por conter dados inconsistentes, o que resultou em uma amostra de 120 respondentes. A definição da amostra foi aleatória e estratificada (VIEIRA, 1991) pela localização e horário de funcionamento dos restaurantes.

Para análise dos dados, além de planilhas eletrônicas para tabulação, foi utilizado o software estatístico Stata – 14 para análise e manipulação de dados.

3. Referencial teórico

3.1. Da estratégia a análise de Cenários

Não há uma definição única, universalmente aceita sobre o que é estratégia. Embora os conceitos existentes contemplem visões diferenciadas de diversos autores e em momentos distintos, os esforços de traduzir estratégia possuem convergências para um único sentido através do qual as organizações procuram se adaptar aos ambientes externo e interno (OLIVEIRA, 2005).

Assim, sem pretensão de apresentar uma definição que represente a exata grandeza do conceito, pode-se, a partir de Henderson (1998), conceituar estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, e do conceito de Lodi (1970) que define estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos em longo prazo.

É devido à diversidade de formas de definir a estratégia, categorizando-se em distintos enfoques, que Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (2010), propõem que o estudo da estratégia deve ser categorizado em abordagens. Os autores apresentam as abordagens da estratégia a partir de escolas, separando-as de acordo com a natureza de sua formação: prescritiva e descritiva.

No contexto das escolas de caráter prescritivo destacam-se a escola do Design, do Planejamento e do Posicionamento, nas quais o que prevalece é a definição de como formular a estratégia do que a forma de concebê-la. Entre as escolas de caráter descritivo estão a escola Empreendedora, a Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental, as quais preocupam-se com a descrição de como as estratégias de fato são e seus desdobramentos. Por fim, tem-se a escola da Configuração que perpassa pela abordagem prescritiva e descritiva.

Em face ao objetivo deste estudo, será dada ênfase à Escola do Posicionamento cujo foco reside na análise do ambiente externo, a partir da definição de modelos que permitam o estabelecimento de posições relativas à atuação da empresa em relação ao mercado. A teoria do posicionamento estratégico teve ápice em meados da década de 1980 com a publicação do livro *Competitive Strategy*, de Michael Porter, sugerindo que estratégia é uma escolha deliberada de posicionamento competitivo.

A análise do posicionamento, segundo Porter (2004), visa ajustar os pontos fortes e fracos da empresa ao ambiente, possibilitando dessa forma, maior entendimento do cenário competitivo. O posicionamento estratégico baseia-se em estratégias genéricas - liderança em custos, diferenciação e enfoque -, ou seja, versa sobre ações ofensivas e defensivas como

forma de criar vantagem sustentável, que são ações em respostas às cinco forças competitivas do mercado - novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e concorrentes.

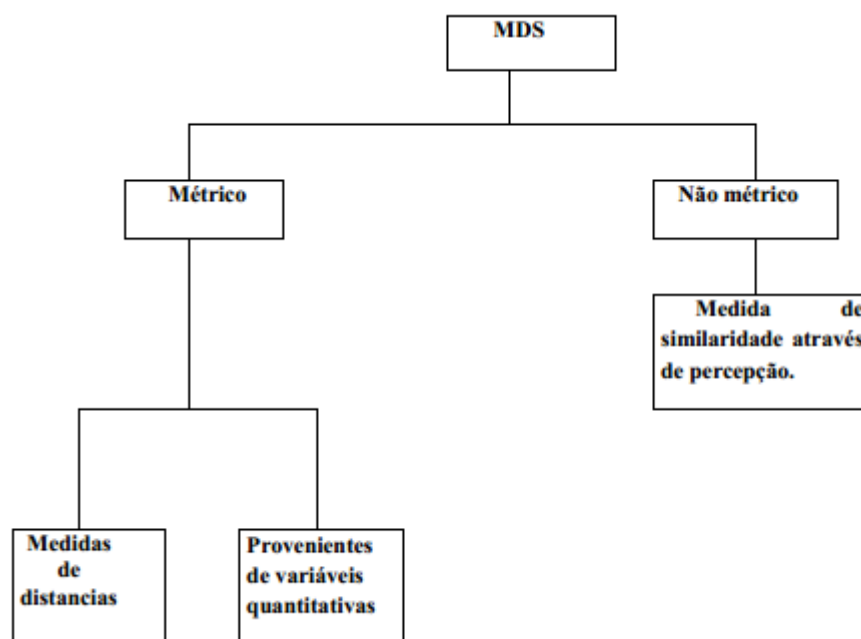
Nesse sentido, é através da análise do ambiente, que as organizações podem verificar as condições em que estão inseridas, e quais ações devem realizar para manterem-se competitivas. Dessa forma, Rojo (2005) pontua que a elaboração de cenários é uma referência profícua para a tomada de decisão, assim como, a elaboração de políticas para enfrentar os desafios do futuro, através de um posicionamento estratégico.

Para fins de definição do cenário competitivo e do posicionamento estratégico das empresas estudadas, este estudo fará uso do *Multidimensional Scaling (MDS)*, ou Escalonamento Multidimensional (EMD), método que permite o mapeamento da percepção do consumidor em relação às empresas analisadas.

3.2 Escalonamento multidimensional(MDS)

O *MDS (Multidimensional Scaling, ou Escalonamento Multidimensional)* é uma técnica de análise multivariada que permite diagnosticar a similaridade, ou dissimiliariaridade, percebida entre elementos em análise, fornecendo, assim, uma solução gráfica (geralmente um mapa). No mapa de similaridades objetos representados próximos são percebidos como semelhantes, assim como quanto mais distantes esses objetos forem representados tendem a ser percebidos como distintos (GARCIA, 2015; HAIR JUNIOR *et al*, 2009; MOREIRA, 2006). Há dois tipos de MDS, o métrico e não métrico. Conforme visualizado na Figura 1

Figura 1- Tipologia da técnica MDS



Fonte: elaborado com base em Hair Júnior *et al.* (2009)

Tal como o escalonamento métrico, a técnica não métrica, objetiva encontrar as coordenadas dos pontos em um espaço p -dimensional, de forma que exista uma boa relação de concordância entre as proximidades observadas e as distâncias entre pontos observados. Entretanto, uma particularidade que a difere da técnica MDS métrico, é o fato que esta demanda uma relação menos rígida entre dissimilaridades e distâncias, ou seja, ao invés de distâncias, utilizam-se julgamentos dos indivíduos sobre os objetos comparados, de modo que sua representação seja obtida por transformação de ordem das similaridades. O presente trabalho apropriou-se do Escalonamento não métrico, uma vez que a análise versará sobre semelhança percebida entre os pares de restaurantes, ou seja, o respondente é instigado a comparar todos os possíveis pares e solicitado a indicar o grau de similaridade entre eles no par. Assim, a avaliação geral da dissemelhança ou semelhança dos restaurantes é feita baseado no número total de vezes que cada par foi julgado como preferível da comparação pareada (HAIR JUNIOR. *et al.*, 2009). Sendo assim, na próxima sessão detalha os resultados obtidos na pesquisa.

4. Resultado e discussão

4.1. Perfil da amostra

Conforme ressaltado no tópico de procedimentos metodológicos, o público-alvo da pesquisa foi composto por clientes dos restaurantes noturnos da cidade de Salgueiro- PE. Os resultados

apontam para uma amostra composta por percentual de 51,6% de homens, 48,3% de mulheres, com idades que varia entre 18 e 23 anos (totalizando 41% da amostra). Dentre as mulheres, 14 delas são comprometidas, o que corresponde a 23% das mulheres. Dentre os homens, 19 deles são comprometidos, o que corresponde a 32% das mulheres.

A renda per capita entre as mulheres comprometidas concentra-se em duas faixas salariais, ou seja, possuem *renda per capita* de R\$ 477,00 a R\$ 954,00; e as que ganham entre R\$ 1.908,00 a R\$2.385,00, representando 57,4% da renda das mulheres casadas. Dessas, apenas 0,9% afirmam ter uma renda per capita acima de R\$ 5.000,00. Já entre os homens, a renda per capita é superior a R\$ 5.000,00. Na média geral dos comprometidos de ambos os gêneros, é de R\$ 1.908,00 a 2.385,00, representando 25,0% dos entrevistados.

Ao que se refere a grau de instrução do respondente casado e a frequência relativa aos restaurantes (tabela 6), nota-se que, predomina nos respondentes com maior elevação nos estudos, no entanto, a frequência com que estes vão aos restaurantes cai entre os homens. Sendo assim, dos homens com ensino superior completo apenas 14 têm uma frequência relativa nesses ambientes, o que corresponde a 4,24% dos homens. Já dentre as mulheres, a frequência de idas aos restaurantes aumenta quando casadas e possuem o ensino Superior em andamento, representando, 48,2% das mulheres.

Uma vez traçado o perfil socioeconômico da amostra, a subseção seguinte traz o comparativo dos restaurantes, e em seguida, é apresentado o Mapa Perceptual do posicionamento das marcas na mente de seus consumidores potenciais.

4.2. Similaridade entre os pares de restaurantes

Uma matriz de similaridade foi obtida a partir das respostas dos entrevistados. Eles foram questionados sobre o grau de similaridade entre os restaurantes, par a par, numa escala de 10 pontos. Essa abordagem foi feita por entender que seria mais intuitivo aos respondentes expressarem “o quão similar” são os restaurantes. No entanto, o MDS é modelado a partir das distâncias relativas entre os elementos avaliados, de modo que a matriz de entrada do modelo é feita a partir das dissimilaridades entre os elementos analisados, quais sejam, os restaurantes. Bastou, então, inverter a escala e obter a dissimilaridade como sendo o complementar da similaridade na referida escala de 10 pontos. A Tabela 1 demonstra a matriz de dissimilaridades entre os restaurantes, a partir da percepção dos entrevistados.

Tabela 1–Matriz de dissimilaridades entre os restaurantes

	1. Ferreira Espetos	2. Wilson Pizzas	3. Cuscuzzeiria	4. Bode do Geraldo	5. Júnior Delivery Pizzaria	6. Altas Horas	7. Salgrill	8. China Imperial	9. Kojima	10. Bode das gêmeas
1. Ferreira Espetos	0,0									
2. Wilson Pizzas	6,7	0,0								
3. Cuscuzzeiria	7,8	6,7	0,0							
4. Bode do Geraldo	6,7	6,5	6,5	0,0						
5. Júnior Delivery Pizzaria	7,0	2,0	7,0	6,4	0,0					
6. Altas Horas	8,0	6,6	6,4	7,5	6,9	0,0				
7. Salgrill	4,5	6,1	7,1	5,8	6,7	8,0	0,0			
8. China Imperial	6,7	7,2	7,3	7,9	7,7	7,9	7,5	0,0		
9. Kojima	6,3	7,5	7,4	7,7	7,6	7,9	6,5	3,2	0,0	
10. Bode das gêmeas	6,0	6,4	6,2	3,1	6,3	7,6	6,8	7,0	7,4	0,0

Fonte: dados da pesquisa(2018)

Destaca-se que a matriz foi obtida a partir da disparidade entre os restaurantes, numa análise para a par, logo, tratando-se de uma construção a partir da percepção direta.

Tabela 2– Quantitativo de respostas consideradas nas comparações par-a-par de restaurantes

	1. Ferreira Espetos	2. Wilson Pizzas	3. Cuscuzzeiria	4. Bode do Geraldo	5. Júnior Delivery Pizzaria	6. Altas Horas	7. Salgrill	8. China Imperial	9. Kojima	10. Bode das gêmeas
1. Ferreira Espetos										
2. Wilson Pizzas	64									
3. Cuscuzzeiria	44	72								
4. Bode do Geraldo	46	69	48							
5. Júnior Delivery Pizzaria	45	74	47	51						
6. Altas Horas	30	40	28	33	30					
7. Salgrill	45	59	39	46	37	31				
8. China Imperial	33	42	30	31	28	22	36			
9. Kojima	31	39	27	32	28	22	30	26		
10. Bode das gêmeas	39	61	39	46	36	25	40	26	22	

Fonte: dados da pesquisa (2018)

O quadro demonstra o quantitativo de pares de restaurantes comparados. É importante ressaltar que foi adotado o critério de exclusão, apenas seria considerado a comparação dos restaurantes no par caso o respondente alegasse ter grau de conhecimento médio do restaurante no mínimo 5 na escala de 10 pontos, desde que o restaurante seguinte(comparado)

tivesse uma somatória no nível de conhecimento aproximado de 10. Dessa forma, evitava-se respostas com valores inferiores. Com isso, é possível notar que os restaurantes que obtiveram maior número de comparação entre si foram Wilson Pizzas e Júnior Delivery Pizzaria. Por outro lado, devido ao fato de serem os menos conhecidos pelos respondentes dentre todos os componentes do rol de restaurantes analisados, os pares Altas Horas – China Imperial, Altas Horas – Kojima e Kojima – Bode das Gêmeas foram os que tiveram menos comparações.

Apesar da redução drástica, em relação ao total de respondentes, ressalta-se que a tabela 15 demonstra o quantitativo de análises par a par de restaurantes de forma bastante segura, uma vez que adotou o ponto de corte 5 na escala de 10 pontos adotadas para captar o quanto os respondentes conheciam os restaurantes analisados, conforme já discutido anteriormente. De posse desses dados foi possível implementar uma MDS clássica, conforme expresso abaixo na tabela 3 e gráfico 1.

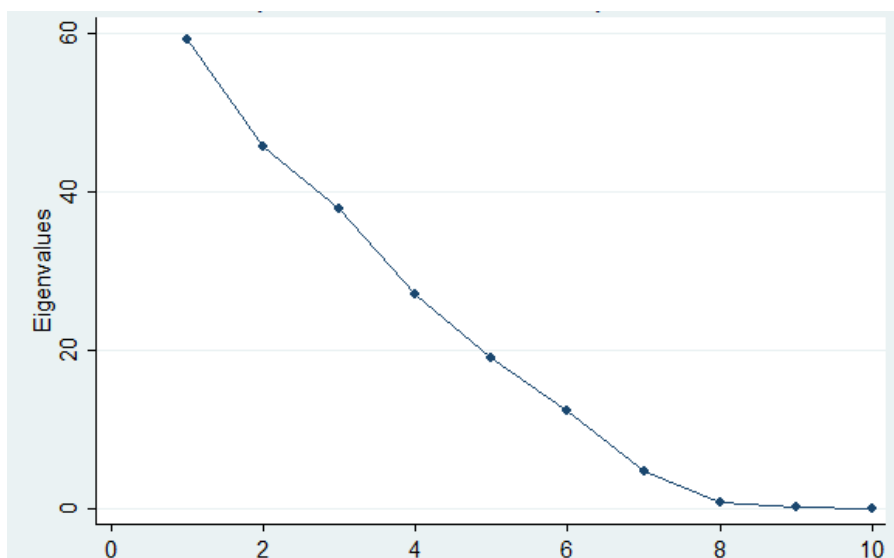
Tabela 3– Parâmetros do MDS

Classical metric multidimensional scaling					
dissimilarity matrix: MDS_Restaurantes					
Eigenvalues > 0	=	9	Number of obs	=	10
Retained dimensions	=	2	Mardia fit measure 1	=	0.5065
			Mardia fit measure 2	=	0.6749
		abs(eigenvalue)		(eigenvalue) ²	
Dimension	Eigenvalue	Percent	Cumul.	Percent	Cumul.
1	59,19	28,58	28,58	42,27	42,27
2	45,72	22,08	50,65	25,22	67,49
3	37,74	18,22	68,88	17,19	84,68
4	27,02	13,05	81,92	8,810	93,49
5	19,04	9,190	91,12	4,370	97,86
6	12,38	5,980	97,10	1,850	99,71
7	4,769	2,300	99,40	0,270	99,99
8	0,917	0,440	99,84	0,0100	100

Fonte: dados da pesquisa (2018)

É possível notar, na tabela 3, que ao adotar 2 dimensões para o mapa perceptual 67,49% da variância é explicada, que é razoável, levando em conta o critério de exclusão das comparações em que os respondentes demonstraram não conhecer bem os restaurantes. O *screepplot* dos autovetores demonstra graficamente a magnitude dos autovetores vs o número de auto vetores, conforme gráfico 1.

Gráfico 1– Screeplot dos autovetores associados ao MDS



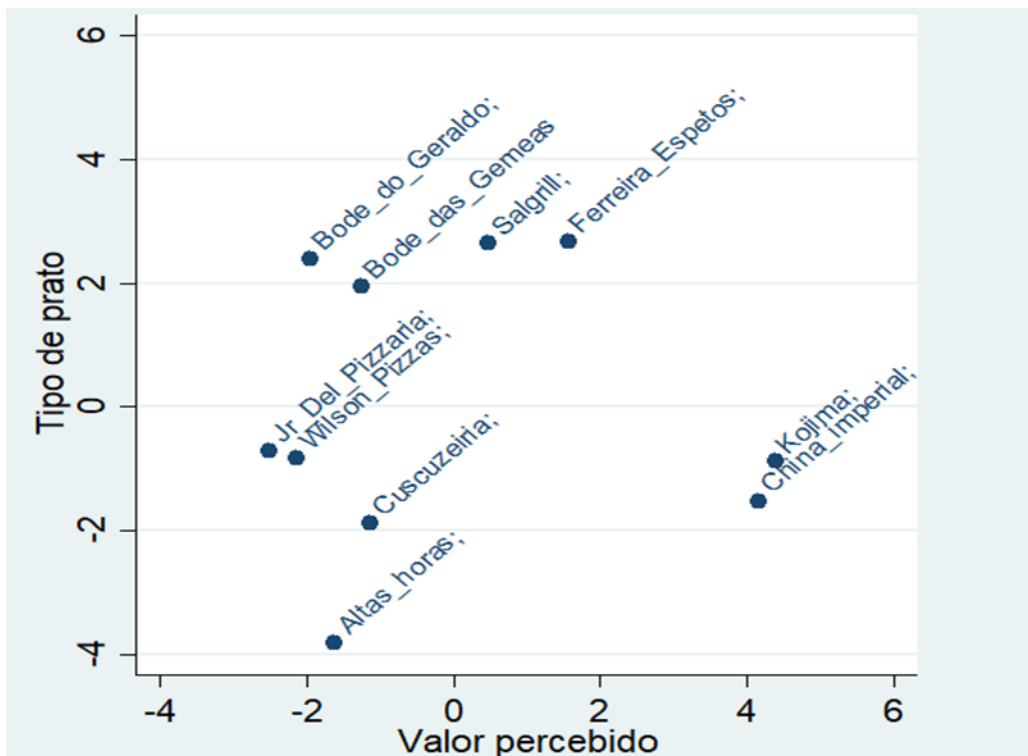
Fonte: dados da pesquisa (2018)

Observa-se o gráfico acima, á medida em que aumenta o número de dimensões os valores de *stress* tendem a reduzir, assim como, ao se adotar entre 8 e 10 dimensões, obter-se-ia valores de stress muitos similares. Ademais, nota-se a grande melhora no *stress* ao se passar de uma única dimensão para duas dimensões. Desse modo, para a construção do mapa Perceptual foi escolhida a dimensionalidade 2, onde se percebe o “cotovelo” na curva, visto que a partir desse ponto, as reduções no valor de *stress* são bem menores a cada aumento de dimensão. Apesar de que para a dimensão 2 o valor absoluto de *stress* é maior do que para a dimensão 4, essa solução já permite uma boa interpretação dos critérios usados no julgamento de similaridade entre os restaurantes, conforme anteriormente exposto na tabela 3.

4.3. Mapa perceptual

No Gráfico 2 estão representados cada restaurante em relação às duas dimensões. A propósito, a dimensão 1 foi interpretada como *Tipo de pratos* (que diz respeito ao tipo de pratos servidos, ou procurados pelos clientes, em cada restaurante) e a dimensão 2 pode ser vista como *o valor percebido* (como os respondentes percebem o valor agregado dos restaurantes analisados).

Gráfico 2- Mapa Perceptual de dissimilaridades entre os restaurantes



Fonte: dados da pesquisa(2018)

Do ponto de vista da competitividade, os restaurantes representados próximos no mapa são tidos como concorrentes diretos. Assim, ao analisar a dimensão 1, pode-se notar que quanto maior os valores assumidos, os tipos de pratos tendem a sair de tipos mais voltados para lanches, passando por refeições completas, até refeições mais caracterizadas como churrascos. A título de exemplificação, o restaurante Altas horas, sozinho, forma um cluster que poderia ser denominado de refeições rápidas/lanches. Os restaurantes China imperial, Kojima, Cuscuzeria, Wilson Pizzas e Jr. delivery pizzaria, por sua vez, formam outro cluster de restaurantes que se caracteriza por serviço de refeições mais convencionais, ou para famílias. Por fim, os restaurantes Ferreira Espetos, Bode Assado das Gêmeas, Bode Assado do Geraldo e Salgrill são representantes do cluster de restaurantes voltados a serviços de churrascaria, dentre o rol de restaurantes analisados.

Por outro lado, na dimensão 2, o agrupamento dos restaurantes evidencia uma lógica bem mais aderente ao valor agregado percebido pelos respondentes da pesquisa. Desse modo, mais à esquerda do gráfico, com valores menores dessa dimensão, estão os restaurantes com apelo mais popular, ou percebido como menos onerosos para a realização de refeições, assim, deve-se ter estratégias votadas a produtos mais baratos e de fácil circulação.

Na outra direção encontram-se restaurantes que são percebidos com maior valor agregado, e, possivelmente, que representam opções mais onerosas de refeições. Desse modo, esses restaurantes devem investir em estratégias voltadas á pessoas dispostas a pagar mais caro pelo produto, e por maior exclusividade.

5. Considerações finais

O presente estudo propôs analisar o cenário competitivo dos restaurantes locais da cidade de Salgueiro- PE, sob a luz da escola de posicionamento. Essa análise deu-se a partir do estudo das percepções dos consumidores a respeito de como estes percebem a similaridade entre os restaurantes, e para tanto, utilizou-se de uma ferramenta específica da análise multivariada, o Escalonamento Multidimensional, com vistas a criar um mapa perceptual que auxilie os gestores locais na tomada de decisão.

Com a criação do mapa a partir das percepções dos respondentes foi possível reproduzir um retrato do posicionamento dos restaurantes na percepção de seus consumidores. Desse modo, constataram-se duas dimensões consideradas impactantes no momento de escolha de um restaurante em detrimento de outrem: Tipos de pratos, na categoria dos mais procurados e ofertados em cada restaurante, e o Valor percebido, caracterizando-se como o cliente percebe o valor agregado ao prato que lhes é ofertado.

Ademais, com o estudo foi possível realizar um comparativo entre os restaurantes, demonstrando o quão semelhantes, ou dissemelhantes, são um do outro. Desse modo, percebeu-se que os restaurantes Wilson Pizzas e JR. Delivery, China Imperial, Cuscuzeria são percebidos como restaurantes mais convencionais e familiares. Já o Bode do Geraldo, Bode das gêmeas e Salgrill são notados mais como Churrascaria.

Atravésda pesquisa foi possível diagnosticar uma relação linear entre a frequência média das pessoas comprometidas, e a quantidade de filhos que possui com aumento da frequência aos restaurantes. Desse modo, ressalta-se a importância de restaurantes analisados posicionarem suas estratégias a cativar casais com filhos, melhorando sua infraestrutura e oferecendo um ambiente atrativo.

Dessa forma, conclui-se que, embora possam parecer evidentes as constatações aqui apresentadas, a contribuição do trabalho é fornecer uma averiguação científica confiável, que possa contribuir efetivamente para as empresas desenvolverem seus planos estratégicos de ação. Com isso, passa-se a ter uma base inquestionável, dentro do aporte estatístico conferido

pelos métodos aplicados, construída a partir de uma amostra representativa dos consumidores dos restaurantes investigados. Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se que a pesquisa seja replicada com um número maior de respondentes, permitindo que se tenha uma amostra mais homogênea, e que se atinjam outros ramos da economia local.

REFERÊNCIAS

- DANDRIGE, T. C. Children are not “little grown-ups”: small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., vol.17, ed. 2, pp. 53-57, apr.1979
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.
- GARCIA, F. L. M. R. **Análise de componentes principais e escalonamento multidimensional: duas classes de métodos multivariados de redução de dimensionalidade**. Rio de Janeiro: UFRJ: IM, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, A. S. **Estratégias competitivas adotadas por empresas de tecnologia da informação**. 2000. Dissertação (Mestrado em Informática) – Instituto de Informática, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2000.
- HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LODI, J. B. **Administração por Objetivos**. São Paulo: Pioneira, 1970.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOREIRA, S. A. J. **Mapas perceptuais e variações na participação de mercado**. 2006. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- OLIVEIRA, R. D. **Modelo de análise de posicionamento organizacional para a formulação de estratégias: uma aplicação no pólo moveleiro de Linhares (ES)**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Santa Bárbara d’Oeste (SP), 2005.
- _____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- PORTER, M. E. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.11-27.
- ROJO, A. C. **Modelo para simulação de Cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. **Estudos/pesquisa-empendedorismo-no-brasil-e-no-mundo destaque 2017**. Disponível em: [http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ Acesso em:13 maio 2019](http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Acesso em:13 maio 2019).
- SOUZA, E. C. R. **Características de Gerenciamento da Produtividade dos Recursos de Produção das empresas pertencentes ao APL Calçadista da Paraíba**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia De Produção, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2012.

VERGARA S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revistas de Administração de Empresas**, v. 45, n.4, p. 66-72, out./dez. 2005.

VIEIRA, S. **Introdução à Bio-Estatística**. São Paulo: Campus, 1991.