

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O IMPACTO DO AMBIENTE E RECURSOS SOBRE A ESTRATÉGIA E A  
PERFORMANCE DE EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS**

**JOÃO JANUÁRIO SEBASTIÃO DE ALMEIDA**

**Orientador:** Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

**PORTO ALEGRE  
JUNHO DE 2002**

**JOÃO JANUÁRIO SEBASTIÃO DE ALMEIDA**

**O IMPACTO DO AMBIENTE E RECURSOS SOBRE A ESTRATÉGIA E A  
PERFORMANCE DE EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

**PORTO ALEGRE  
JUNHO DE 2002**

A447i ALMEIDA, João Januário Sebastião de  
*O impacto do ambiente e recursos sobre a estratégia e a performance de empresas industriais brasileiras*/João Januário Sebastião de Almeida. - Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS, 2002.

xix, 159 f.

Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-graduação em Administração, 2002.

1. Ambiente 2. Recursos 3. Estratégia 4. Performance.  
I. Título.

CDU 65.011.1

Bibliotecária responsável: Tânia Fraga CRB – 10/765

**JOÃO JANUÁRIO SEBASTIÃO DE ALMEIDA**

**O IMPACTO DO AMBIENTE E RECURSOS SOBRE A ESTRATÉGIA E A  
PERFORMANCE DE EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS**

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela comissão formada pelos professores:

**Presidente:**

---

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo (PPGA/EA/UFRGS)

**Examinadores:**

---

Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden (PPGA/EA/UFRGS)

---

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula (PPGA/EA/UFRGS)

---

Prof. Dr. Alziro César de Moraes Rodrigues (FACE/PUC-RS)

Porto Alegre, 18 de julho de 2002

*“Alguns cometem o erro fundamental de considerar as condições físicas de uma região como as mais importantes para os seus habitantes; eu penso entretanto que não se pode pôr em dúvida que a natureza dos demais habitantes com os quais cada um tem que competir é normalmente um elemento muito mais importante para o sucesso”*

*Charles Darwin*  
(In *A origem das espécies*, 1895)

Para minha mãe e meus irmãos.  
Para meu pai, *in memoriam*.

## **AGRADECIMENTOS**

Minha permanência no Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS) foi marcada por grandes acontecimentos que provocaram emoções fortes e, para superá-las, da melhor maneira possível, não bastaram as forças que tive que descobrir no mais íntimo do meu coração, tendo, por isso, me utilizado também daquelas forças que me foram colocadas a disposição por vários amigos e colegas que compartilharam comigo desses momentos difíceis, e que talvez tenham sofrido um pouco mais do que eu.

Esses amigos foram o bálsamo que ajudaram a calar as dores que me assolaram o tempo todo. Enquanto eu achava qualquer luta inglória, eles acreditavam na vitória e em mim muito mais do que eu em mim e em tudo que me diz respeito. Tudo isso torna todo o trabalho por mim desenvolvido durante os últimos 24 meses, e que atinge seu ponto mais alto com essa Dissertação de Mestrado, o resultado de um trabalho essencialmente coletivo que envolveu pessoas de dentro e fora do PPGA e até mesmo de fora do Brasil.

Em função disso, essa seção de agradecimentos assume um papel ainda mais importante, porque é o único meio pelo qual posso expressar o meu reconhecimento às pessoas que me ajudaram a atravessar tão difícil período de minha vida. Dentre essas pessoas, gostaria de começar por agradecer ao professor Doutor Eugênio Ávila Pedrozo, meu orientador e um dos principais responsáveis pela realização exitosa dessa dissertação, pois, não fosse por sua compreensão e pela forma sábia como me orientou, na execução do trabalho e em muitas questões que assolaram minha vida, enquanto aluno deste curso, não o teria realizado. Sob sua orientação pude desenvolver um trabalho autônomo, com o mínimo de supervisão, como, aliás, convém nesse nível de estudos. Tudo isso torna minha dívida para com ele imensurável e, portanto, impagável.

Sou grato a muitos dos meus colegas, principalmente os que fazem parte da minha área de especialização (Elisa Girardi Medeiros, Fabiana Böhm Gramkow, Fernanda Cougo

Schietti, Lúcio Costa Morosini e Shirley Ortiz da Silva), mas também a muitos de fora dela (Alessandro Nunes de Souza, André Ferreira da Silva Neto, Armando Henrique Dias Villas-Bôas Cabral, Cláudia Hayashi Matsuda, Edmilson Lucena Néri, Eusébio Scornavacca Jr., Ivana Magalhães Vieira, Joseane Machado de Oliveira, José Manuel Correia Mendes, Leandro R. Pinheiro, Leonardo Nicolao, Leonardo Rosa Rohde, Luís Antônio Villao Cabello, Maria Alice de Ré, Maria Letícia Sousa Correia Lima, Maria Luisa Carvalho, Marta von Ende, Raquel Vênus Proano Guerreiro, Renan Ribeiro da Silva de Castro, Ximena Zuluaga Guzmán), bem como a muitos colegas e amigos de outras turmas (Carla de Oliveira Buss, Cecília Leão Oderich, Juan Carlos Lara Cañizares, Lisiane Vasconcellos e Maria Lima Barbosa) a quem gostaria de expressar o meu muito obrigado, do fundo do meu coração. Vocês vão morar nele para todo o sempre, podem acreditar.

À professora doutora Neusa Rolita Cavedon, por me introduzir no âmbito da Antropologia de onde jamais sairei e pela sua amizade e confiança; à professora doutora Zilá Pedrozo Mesquita, pela sua amizade, ensinamentos e pelas oportunidades que me proporcionou; ao professor doutor João Luiz Becker, por sua ajuda com alguns dos procedimentos estatísticos; e a professora Vera Sueli Storck pela amizade.

Estou igualmente grato ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que me proporcionou uma bolsa de estudos (processo nº 132760/01-0) por dez meses, entre maio de 2001 e fevereiro de 2002. Foi esse apoio que tornou possível a continuidade do processo de coleta e análise dos dados.

Um agradecimento muito especial vai para os executivos que responderam ao questionário, pois, sem eles seria muito mais difícil ainda a realização de nossa pesquisa na forma como foi realizada. Muitos desses executivos foram um pouco mais longe do simples preenchimento do questionário e ofereceram-nos todo o apoio necessário para obtenção de dados adicionais de suas respectivas empresas. Outros executivos telefonaram em busca de esclarecimentos para as dúvidas que surgiram no preenchimento do questionário.

Sou grato à Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), à Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), à Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIECE), à Federação das Indústrias do Estado do Mato Grosso (FIEMT) e à Federação das Indústrias do Estado do Mato Grosso do Sul (FIEMS) por terem disponibilizado os cadastros das maiores e/ou médias e pequenas empresas industriais de

seus respectivos estados.

Agradeço também a colaboração prestada pelo pessoal de apoio da Universidade, principalmente os que estão destacados nas várias bibliotecas que freqüentei de forma mais ou menos intensa (Biblioteca da Escola de Administração, Biblioteca da Faculdade de Economia, Biblioteca do Instituto de Psicologia, Biblioteca da Faculdade de Educação e Biblioteca do Centro de Filosofia e Ciências Humanas); ao pessoal da portaria da Escola de Administração, da Secretaria Acadêmica e do Núcleo Setorial de Informática do Programa de Pós-graduação em Administração, pelas facilidades que proporcionaram.

Mesmo à distância, minha família, sem a qual eu não sou nada, tem desempenhado um papel importante em tudo que tenho experimentado desde que decidi pela formação nesta área e neste país longínquo chamado Brasil, deixando para trás muitas coisas que construí ou conquistei, entre eles o meu posto de oficial do exército. Minha mãe: Formosa de Almeida; meus irmãos e minhas irmãs: Domingas de Almeida, Domingos de Almeida, Carlos de Almeida, Mário de Almeida, Vasco de Almeida, Formosa de Almeida e Uísa de Almeida, além de minha prima e “afilhada” Luege Peliganga são, por isso, cúmplices nessa aventura que já dura há algum tempo. Peço-vos perdão por tudo, principalmente pela espera e as limitações a que vos tenho condicionado.

Meus amigos da Casa do Estudante Universitário (CEU), onde morei durante todo o período do curso, foram de grande utilidade para mim, tendo facilitado em muito minha vida. Da mesma forma muitas outras pessoas que conheci nesta cidade contribuíram para a minha manutenção e estiveram presentes de forma constante nos diversos momentos de minha vida. Esse agradecimento é extensivo a Porto Alegre – *oh, cidade querida!* – por me permitir vivenciar emoções tão fortes e me manter íntegro e em total sintonia com meus ideais e aspirações, mas também pela inspiração constante.

Muito obrigado a tudo e todos, do fundo mais fundo do meu coração onde vocês vão morar para todo o sempre. *Nga sakidila!*

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<i>vi</i>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<i>ix</i>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<i>xi</i>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<i>xiii</i>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<i>xiv</i>
<b>RESUMO</b> .....	<i>xvi</i>
<b>ABSTRACT</b> .....	<i>xvii</i>
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<i>xviii</i>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Formulação do problema</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivo do estudo</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Delimitação do estudo</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4 Relevância do estudo</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Abordagens sobre adaptação organizacional</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 Economia da organização industrial .....	16
2.1.2 Visão da empresa baseada em recursos .....	17
2.1.3 Abordagem da escolha estratégica .....	19
<b>2.2 Referencial analítico do estudo</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 Ambiente organizacional .....	24
2.2.2 Recursos competitivos .....	28
2.2.3 Estratégia organizacional .....	32
2.2.4 Performance competitiva .....	39
<b>2.3 Operacionalização dos modelos propostos</b> .....	<b>42</b>
2.3.1 Operacionalização do modelo determinista (mediação) .....	43
2.3.2 Operacionalização do modelo voluntarista (moderação) .....	45
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1 Natureza da pesquisa</b> .....	<b>49</b>
<b>3.2 Universo e amostra</b> .....	<b>50</b>
<b>3.3 Operacionalização e medição das variáveis</b> .....	<b>53</b>
3.3.1 Ambiente organizacional .....	54
3.3.2 Recursos competitivos .....	56
3.3.3 Estratégia organizacional .....	58
3.3.4 Performance competitiva .....	63
<b>3.4 Estabelecimento das hipóteses do estudo</b> .....	<b>64</b>

<b>3.5 Instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>66</b>
<b>3.6 Pré-teste do instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>70</b>
<b>3.7 Procedimento de coleta de dados .....</b>	<b>72</b>
<b>3.8 Preparação dos dados para análise .....</b>	<b>76</b>
<b>3.9 Análise dos dados .....</b>	<b>76</b>
3.9.1 Análise de confiabilidade .....	77
3.9.2 Análise de validade .....	78
3.9.3 Análise descritiva .....	79
3.9.4 Análise fatorial .....	81
3.9.5 Análise de regressão .....	83
 <b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS .....</b>	 <b>88</b>
<b>4.1 Taxa de retorno e perfil dos respondentes e das empresas .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2 Resultados da análise dos não-respondentes .....</b>	<b>93</b>
<b>4.3 Resultados da análise de confiabilidade .....</b>	<b>95</b>
<b>4.4 Resultados da análise de validade .....</b>	<b>96</b>
<b>4.5 Resultados da análise descritiva .....</b>	<b>98</b>
4.5.1 Macroambiente .....	98
4.5.2 Microambiente .....	100
4.5.3 Recursos da cadeia de valores .....	101
4.5.4 Recursos estruturais .....	102
4.5.5 Estratégia organizacional .....	103
4.5.6 Performance competitiva .....	105
<b>4.6 Resultados da análise fatorial .....</b>	<b>106</b>
4.6.1 Ambiente organizacional .....	107
4.6.2 Recursos competitivos .....	108
4.6.3 Performance competitiva .....	110
<b>4.7 Resultados da análise de regressão .....</b>	<b>111</b>
4.7.1 Resultados do modelo determinista (mediação) .....	112
4.7.2 Resultados do modelo voluntarista (moderação) .....	118
 <b>CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	 <b>123</b>
<b>5.1 Discussão do modelo determinista (mediação) .....</b>	<b>124</b>
<b>5.2 Discussão do modelo voluntarista (moderação) .....</b>	<b>128</b>
<b>5.3 Implicações dos resultados .....</b>	<b>131</b>
 <b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO .....</b>	 <b>134</b>
<b>6.1 Contribuições do estudo .....</b>	<b>136</b>
<b>6.2 Limitações do estudo .....</b>	<b>137</b>
<b>6.3 Sugestões para pesquisas futuras .....</b>	<b>140</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	 <b>142</b>
 <b>ANEXO I – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	 <b>153</b>
<b>ANEXO II – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>155</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 3.1</b> – Composição da amostra inicial .....	51
<b>Tabela 3.2</b> – Composição da amostra final .....	52
<b>Tabela 3.3</b> – Média de proatividade baseada na escala de múltiplos itens .....	61
<b>Tabela 3.4</b> – Caracterização da amostra em função do meio utilizado para entregar e responder o questionário .....	76
<b>Tabela 4.1</b> – Caracterização dos respondentes por sexo .....	99
<b>Tabela 4.2</b> – Caracterização dos respondentes por grau de escolaridade .....	89
<b>Tabela 4.3</b> – Caracterização dos respondentes por faixa etária .....	89
<b>Tabela 4.4</b> – Caracterização dos respondentes por estado civil .....	90
<b>Tabela 4.5</b> – Caracterização dos respondentes por cargo .....	90
<b>Tabela 4.6</b> – Caracterização dos respondentes por tempo de serviço .....	90
<b>Tabela 4.7</b> – Caracterização das empresas por período de fundação .....	91
<b>Tabela 4.8</b> – Caracterização das empresas por número de empregados .....	91
<b>Tabela 4.9</b> – Caracterização das empresas por faturamento .....	91
<b>Tabela 4.10</b> – Caracterização das empresas por percentual de exportações .....	92
<b>Tabela 4.11</b> – Caracterização das empresas em função do tipo de estratégia .....	92
<b>Tabela 4.12</b> – Caracterização das empresas por estado .....	92
<b>Tabela 4.13</b> – Caracterização das empresas por setor industrial .....	93
<b>Tabela 4.14</b> – Resultado do teste de comparação de médias .....	94
<b>Tabela 4.15</b> – Análise de correlação entre as variáveis do estudo .....	97
<b>Tabela 4.16</b> – Estatística descritiva da variável macroambiente .....	99
<b>Tabela 4.17</b> – Estatística descritiva da variável microambiente .....	100
<b>Tabela 4.18</b> – Estatística descritiva da variável recursos da cadeia de valores .....	102
<b>Tabela 4.19</b> – Estatística descritiva da variável recursos estruturais .....	103
<b>Tabela 4.20</b> – Estatística descritiva da variável estratégia organizacional .....	104
<b>Tabela 4.21</b> – Estatística descritiva da variável performance competitiva .....	105
<b>Tabela 4.22</b> – Análise fatorial da variável ambiente organizacional .....	108

<b>Tabela 4.23</b> – Análise fatorial da variável recursos competitivos .....	109
<b>Tabela 4.24</b> – Análise fatorial da variável performance competitiva .....	111
<b>Tabela 4.25</b> – Efeito do ambiente e recursos sobre a estratégia .....	113
<b>Tabela 4.26</b> – Efeito do ambiente, recursos e estratégia sobre a performance .....	115
<b>Tabela 4.27</b> – Efeito da estratégia sobre a performance .....	117
<b>Tabela 4.28</b> – Efeito do ambiente, recursos e estratégia sobre a performance .....	119

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1</b> – Modelo básico da economia da organização industrial .....	17
<b>Figura 2.2</b> – Modelo básico da visão da empresa baseada em recursos .....	18
<b>Figura 2.3</b> – Modelo básico da escolha estratégica .....	20
<b>Figura 2.4</b> – Modelo determinista .....	22
<b>Figura 2.5</b> – Modelo voluntarista .....	23
<b>Figura 2.6</b> – Modelo mediação .....	44
<b>Figura 2.7</b> – Modelo determinista (mediação) operacionalizado .....	45
<b>Figura 2.8</b> – Modelo moderação .....	47
<b>Figura 2.9</b> – Modelo voluntarista (moderação) operacionalizado .....	48
<b>Figura 3.1</b> – Testes para mediação (determinismo) .....	84
<b>Figura 3.2</b> – Testes para moderação (voluntarismo) .....	86

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 2.1</b> – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos .....	38
<b>Quadro 2.2</b> – Tipologia de especificação de variáveis moderadoras .....	47
<b>Quadro 3.1</b> – Características do macroambiente .....	55
<b>Quadro 3.2</b> – Características do microambiente .....	55
<b>Quadro 3.3</b> – Características dos recursos da cadeia de valores .....	57
<b>Quadro 3.4</b> – Características dos recursos estruturais .....	58
<b>Quadro 3.5</b> – Características das questões da escala de múltiplos itens .....	62
<b>Quadro 3.6</b> – Indicadores de performance .....	63
<b>Quadro 4.1</b> – Variáveis caracterizadoras dos fatores extraídos do ambiente organizacional .....	108
<b>Quadro 4.2</b> – Variáveis caracterizadoras dos fatores extraídos de recursos competitivos .....	110
<b>Quadro 4.3</b> – Variáveis caracterizadoras dos fatores extraídos da performance competitiva .....	111
<b>Quadro 4.4</b> – Sumário dos resultados da hipótese 1 (Estratégia organizacional) .....	114
<b>Quadro 4.5</b> – Sumário dos resultados da hipótese 2 (Performance financeira) .....	115
<b>Quadro 4.6</b> – Sumário dos resultados da hipótese 2 (Performance operacional) .....	116
<b>Quadro 4.7</b> – Sumário dos resultados da hipótese 3 (Performance financeira) .....	116
<b>Quadro 4.8</b> – Sumário dos resultados da hipótese 3 (Performance operacional) .....	116
<b>Quadro 4.9</b> – Sumário dos resultados da hipótese 4 (Performance financeira) ..	117
<b>Quadro 4.10</b> – Sumário dos resultados da hipótese 4 (Performance operacional) ...	117
<b>Quadro 4.11</b> – Sumário dos resultados da hipótese 3 (Performance financeira - Equação adicional) .....	118
<b>Quadro 4.12</b> – Sumário dos resultados da hipótese 3 (Performance operacional - Equação adicional) .....	118
<b>Quadro 4.13</b> – Sumário dos resultados da hipótese 5 (Performance financeira) .....	121

<b>Quadro 4.14</b> – Sumário dos resultados da hipótese 5 (Performance operacional) ...	121
---	-----

## RESUMO

### O IMPACTO DO AMBIENTE E RECURSOS SOBRE A ESTRATÉGIA E A PERFORMANCE DE EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS

O presente estudo enfoca as implicações do ambiente e recursos para a estratégia e a performance, bem como as implicações da estratégia para a performance de empresas industriais em operação em sete estados brasileiros, e analisa a perspectiva determinista e a perspectiva voluntarista na busca de explicações a respeito da associação das variáveis estudadas. Além de uma extensa revisão bibliográfica, o estudo utiliza métodos estatísticos multivariados para reduzir e aferir o grau de associação entre as variáveis selecionadas. A estratégia das empresas é analisada com base na tipologia de Miles e Snow (1978). A performance das empresas é avaliada com base em seis indicadores financeiros e operacionais de ampla utilização em pesquisa sobre administração estratégica [Retorno Sobre Os Investimentos (ROI), Retorno Sobre os Ativos (ROA), Retorno Sobre as Vendas (ROS), Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE), Participação de Mercado (PME) e Crescimento das Vendas (CTV)]. Uma moldura conceitual integrando ambiente, recursos, estratégia e performance é proposta e testada por meio de análise de regressão, e seus resultados mostram que estrutura industrial, demografia e internacional são os principais determinantes da estratégia. Estrutura industrial, ambiente nacional, demografia e internacional são os principais determinantes da performance financeira, ao passo que estrutura industrial, demografia, recursos estruturais e recursos primários são os principais determinantes da performance operacional. Por sua vez, a estratégia não apresentou associação com a performance financeira nem com a performance operacional. Os resultados do estudo negam a existência de efeito de mediação da estratégia sobre a relação entre o ambiente e recursos e a performance, tanto financeira como operacional, apesar de existir um forte potencial mediacional. Por outro lado, os resultados confirmam a existência de efeito moderador da estratégia sobre a relação entre o ambiente e recursos com a performance financeira e operacional em relação ao modelo geral e aos recursos primários de maneira especial.

**Palavras-chaves:** *ambiente organizacional, recursos competitivos, estratégia organizacional e performance competitiva.*

## ***ABSTRACT***

### **THE IMPACT OF THE ENVIRONMENT AND RESOURCES ON THE STRATEGY AND PERFORMANCE OF INDUSTRIAL BRAZILIAN FIRMS**

The present study focuses on the implications of the environment and resources on strategy and the environment, as well as the implications of the strategy on performance of industrial firms operating in seven Brazilian states, and it analyses the deterministic and voluntaristic perspective in the search of explanations regarding the association of the studied variables. Besides an extensive literature review, the study uses multivariate statistics to reduce and to check the association degree among the selected variables. The strategy of the firms is analyzed with base in the typology of Miles and Snow (1978). The performance of the firms is evaluated with base in six financial and operational indicators of wide use in research about strategic management [Return on Investments (ROI), Return on Assets (ROA), Return on Sales (ROS), Return on Equity (ROE), Market Share (PME) and Total Growth of Sales (CTV)]. A conceptual framework integrating environment, resources, strategy and performance is proposed and tested through regression analysis, and its results show that micro environment, demography and international are the main determinants of the strategy. Industrial structure, national environment, demography and international are the main determinants of the financial performance, while micro environment, demography, structural resources and primary resources are the main determinant of the operational performance. Strategy is not associated with the financial performance neither with the operational performance. The results of the study do not confirm the existence of mediation effect of the strategy on the relationship between the environment and resource with the performance, so much financial as operational, in spite of a strong potential mediational to exist. On the other hand, the results confirm the existence of the moderator effect of the strategy in the relationship between the environment and resources with the financial and operational performance in relation to the general model and to the primary resources of the value chain in a special way.

**Key-words:** *organizational environment, competitive resources, organizational strategy, competitive performance.*

## APRESENTAÇÃO

A busca de entendimentos sobre a maneira como as empresas obtêm e sustentam vantagem competitiva tem se constituído em um dos principais temas de debates e pesquisas em administração estratégica, tendo estimulado o aparecimento de fóruns específicos onde se debatem temas correlatos. No Brasil esses temas têm igualmente recebido a atenção de vários acadêmicos, pesquisadores e executivos que, basicamente, tomam como dadas as conclusões de estudos realizados em contextos nacionais e culturais diferentes daquele que o Brasil representa e que tem mudado profundamente desde a implementação do Plano Real.

A presente pesquisa é o resultado de reflexões sobre a atual realidade brasileira e seu confronto com as várias tendências teóricas em estratégia e competição, representando uma tentativa de entendimento da relação entre a estratégia e a performance, e da estratégia com os principais elementos que a antecedem (visão determinista) ou que com ela interagem (visão voluntarista). Dessa forma, o presente estudo pretende investigar se os resultados gerais obtidos no estrangeiro se verificam também no Brasil, e se os modelos resultantes de tais estudos podem ser adotados pelos acadêmicos, pesquisadores e executivos brasileiros.

O suporte teórico do estudo foi desenvolvido a partir do paradigma da economia da organização industrial, da visão da empresa baseada em recursos e da abordagem da escolha estratégica, cuja natureza divergente permitiu orientar o estudo segundo a perspectiva determinista e voluntarista.

Restrições financeiras dificultaram o atingimento da meta inicial de montagem de uma base de dados de cerca de 350 ou 400 empresas, que daria maior robustez ao trabalho, principalmente pelo fato de trabalhar com um número muito variado de empresas, não só em termos dos setores econômicos dos quais participam, mas também pelo fato de tais empresas serem provenientes de estados muito diversos em termos do nível de

desenvolvimento econômico e por possuírem parques industriais igualmente diferentes.

O capítulo 1 estabelece o problema e os objetivos da pesquisa, apresenta a delimitação do assunto em termos conceituais, temporais e geográficos, e as razões teóricas e práticas da sua relevância, visando a facilitar a sua subsequente operacionalização e medição.

O capítulo 2 apresenta uma extensa revisão bibliográfica concentrada em obras relevantes sobre teorias organizacionais e teorias de administração estratégica e em estudos empíricos que servem de suporte teórico para a pesquisa. As variáveis do estudo foram selecionadas dessa vasta literatura tendo por base sua relevância e possibilidade de medição, baseada na tradição de pesquisa na área.

O capítulo 3 estabelece os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, englobando aspectos relativos a natureza da pesquisa, ao instrumento de coleta de dados, a preparação e análise dos dados, além de apresentar as bases para a interpretação dos resultados obtidos.

O capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa divididos segundo o tipo de modelo considerado. Tais resultados não confirmam os preceitos deterministas, testados por meio do modelo de mediação, mas confirmam os preceitos voluntaristas, testados por meio do modelo de moderação. Por outro lado, os efeitos diretos demonstram que a estratégia organizacional e a performance financeira são determinadas apenas por variáveis externas (ambientais), ao contrário da performance operacional que é determinada tanto por variáveis externas (ambientais) como por variáveis internas (recursos).

No capítulo 5 contextualizam-se os resultados à luz de outros conhecimentos sobre o assunto, buscando-se encontrar pontos em comum ou em desacordo com os supostos teóricos e metodológicos em que o estudo se baseia. Idéias de vários autores são contrastadas com os resultados obtidos de forma a permitir concordância ou discordância em relação ao seu significado frente às várias teorias e aos resultados de outros estudos empíricos que trataram do mesmo problema usando abordagens similares, aspecto dificultado pela grande diversidade de desenhos de pesquisa e pelos diferentes níveis de análise adotados pelos pesquisadores.

Finalmente, no capítulo 6 apresentam-se as conclusões, implicações e limitações do trabalho, além de sugestões e recomendações para futuras pesquisas.

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUÇÃO**

O presente capítulo apresenta o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, a delimitação do estudo com a enunciação do nível de abrangência e a justificativa da escolha do tema e de sua relevância teórica.

#### **1.1 Formulação do problema**

Em face da atual dinâmica e complexidade do ambiente empresarial dominado pela crescente intensificação do processo de globalização da economia e internacionalização dos negócios, com o conseqüente incremento da competição, as empresas têm cada vez mais necessidade de reformular continuamente as bases sobre as quais buscam alcançar e sustentar vantagem, sendo que a ausência dessa reflexão pode desencadear um verdadeiro desastre na economia como um todo.

Na nova economia globalizada e em mudança constante, competir e cooperar ao mesmo tempo deixou de representar um paradoxo, do ponto de vista da racionalidade econômica, e passou a representar uma necessidade para praticamente todas as empresas nas mais diversas situações de mercado e competição, pois, para competir em situação de vantagem, não basta superar os concorrentes, é preciso, antes de tudo, satisfazer as necessidades reais dos clientes (Ohmae, 1998).

Condições de equifinalidade permitem que o sucesso empresarial, tradicionalmente medido sob a forma de resultados mercadológicos e financeiros de longo prazo superiores

aos da concorrência, seja obtido enfatizando-se um leque muito variado de orientações competitivas, o que pressupõe, a partida, a ausência de qualquer fórmula para o seu alcance. Associa-se a tudo isso a constatação de que as estratégias usadas com sucesso no passado não garantem os mesmos resultados no futuro, em função do alto grau de ambigüidade na formulação e implementação das mesmas, tornando difícil sua reprodução, e pelo fato dos concorrentes copiarem as melhores práticas dos líderes da indústria, visando o aumento de sua eficiência operacional que, por sua vez, pode levar a adoção de práticas autodestrutivas por parte das empresas (Porter, 1996).

Apesar disso, desde a Antigüidade, o conceito de estratégia está associado ao alcance de resultados nas áreas de negócio, governo e militar, enfocando o uso de recursos para atingir objetivos (Bracker, 1980), situação que perdura até hoje, embora, na passagem do conceito para o âmbito da administração diversos autores (Neumann e Morgenstern, 1944; Selznick, 1957; Lawrence e Lorsch, 1967; Chandler, 1962; Thompson, 1967; Andrews, 1971; Porter, 1980 etc.) tenham contribuído para o alargamento do seu escopo de maneira a focar também fatores ambientais (estruturais), em grande parte influenciados pelo paradigma *estrutura-conduta-desempenho* da economia da organização industrial.

Em função do reconhecimento do papel da estratégia para o alcance de resultados, o conceito de adaptação vem dominando há muito tempo a literatura e a prática da administração estratégica, e a descoberta de formas que ajudem a entender como as empresas desenvolvem e sustentam vantagem competitiva tornou-se um tema recorrente de pesquisa nessa área. Contudo, e apesar do grande número de estudos realizados, seus resultados não têm sido conclusivos na medida em que negligenciam questões importantes relacionadas com o assunto. Powell (1996) e Schmalensee (1985), por exemplo, reconheceram que os fatores industriais explicavam aproximadamente 20% da variância observada na performance financeira das empresas, abrindo assim espaço para novos desenvolvimentos teóricos que busquem explicar a totalidade da variância na performance das empresas.

Grande parte das pesquisas em administração estratégica tem priorizado a análise da relação da estratégia com o ambiente e suas implicações para a performance das empresas (Hofer, 1975; Bourgeois III, 1980; Jauch, Osborn e Glueck, 1980; Venkatraman e Prescott, 1990 e Tan e Litschert, 1994; Kotha e Nair, 1995; Allred, 1999) e a relação da estratégia com os recursos e competências e suas implicações para a performance

(Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; 1989; 1991).

Por sua vez, a abordagem conjunta desses dois paradigmas vem se tornando cada vez mais freqüente na literatura (Hansen e Wernerfelt, 1989; Amit e Schoemaker, 1993; Mauri e Michaels, 1998; Moraes, 1999; Almeida, 1999; Zajac, Kraatz e Bresser, 2000), o que parece demonstrar que cada vez mais autores acreditam que a vantagem competitiva sustentável depende tanto de fatores ambientais (externos) como de fatores organizacionais (internos).

A orientação disciplinar do pesquisador, a forma (qualitativos *versus* quantitativos), o tipo (objetivos *versus* subjetivos) de dados a que ele tem acesso e as técnicas de pesquisa sob seu domínio são apontadas como as principais razões das diferenças de enfoque nesses estudos (Almeida, 1999; Moraes, 1999). Astley e Van de Ven (1983) apontam as suposições sobre a natureza humana (determinismo *versus* voluntarismo) e o nível de análise (macro *versus* micro) como uma das principais diferenças nos estudos organizacionais.

Diferenças são observadas também em relação a identificação e seleção dos preditores e das medidas de sucesso, a operacionalização dos construtos, ao desenho de pesquisa, as técnicas de amostragem, as técnicas de coleta e de mensuração do grau de associação entre as variáveis (qualitativo *versus* quantitativo), prevalecendo a abordagem quantitativa (bivariada *versus* multivariada).

O paradigma industrial popularizado por Porter (1979; 1980; 1985), e desenvolvido a partir dos trabalhos seminais de Mason (1939) e Bain (1956) e seus desdobramentos, notadamente, o trabalho de Caves e Porter (1977), Caves (1980) e Porter (1979; 1980; 1981; 1985) tem prevalecido no que concerne a explicação da vantagem competitiva sustentável, argumentando que a estratégia e a performance são determinadas pelo posicionamento competitivo, e que a estratégia baseia-se prioritariamente na análise dos fatores do ambiente industrial visto de forma ampliada, o que implica em considerações tanto sobre os clientes, fornecedores e concorrentes estabelecidos da indústria, como sobre produtos substitutos e concorrentes potenciais (Porter, 1979; 1980; 1985).

Entretanto, nos últimos tempos, uma outra abordagem tem merecido a atenção de acadêmicos e praticantes, e considera o perfil de recursos de uma empresa como o principal determinante de sua estratégia e performance, e não mais a sua posição competitiva. Essa abordagem, denominada de visão da empresa baseada em recursos, tem

se desenvolvido basicamente a partir do trabalho de Wernerfelt (1984), Barney (1986a; 1989; 1991), Prahalad e Hamel (1990), Hamel e Prahalad (1994), Peteraf (1993), Amit e Schoemaker (1993), entre outros.

Contudo, mesmo se tratando de uma abordagem tão antiga quanto aquela baseada nos pressupostos da economia da organização industrial, já que entre os seus percussores estão Schumpeter (1934), Selznick (1957), Penrose (1959) e Andrews (1971), e apesar do grande número de trabalhos até então desenvolvidos, Wernerfelt (1995: 171) acredita que a popularização da visão da firma baseada em recursos só deslanchou com a publicação do trabalho de Prahalad e Hamel (1990) que apresentou a questão de maneira mais pragmática, utilizando uma linguagem mais próxima da que é utilizada pelos executivos.

Individualmente, a abordagem da organização industrial e a abordagem dos recursos apresentam algumas debilidades quanto a oferecer explicações válidas sobre a origem da vantagem competitiva sustentável nas mais diversas condições de mercado. Enquanto a abordagem da organização industrial assenta suas bases na homogeneidade e perfeita mobilidade dos recursos, a visão da firma baseada em recursos assenta suas bases sobre características totalmente contrárias, isto é, na heterogeneidade e imobilidade dos recursos, sugerindo a incompatibilidade das duas abordagens.

Entretanto, um bom “posicionamento competitivo” (Porter, 1980) sustentado por mecanismos como as “barreiras à entrada” (Bain, 1956), que protegem os participantes de uma indústria de potenciais entrantes, e as “barreiras à mobilidade” (Caves e Porter, 1977), que isolam grupos de empresas similares em uma indústria heterogênea, pode fornecer as bases para o alcance e sustentação de vantagem competitiva, da mesma forma que as “barreiras à posição em recursos” (Wernerfelt, 1984), que tornam defensável a vantagem de uma empresa sobre os outros possuidores do mesmo recurso que gerou aquela vantagem, ou os “mecanismos de isolamento” (Rumelt, 1984; 1987), que protegem as empresas de imitação e impedem a “competição por imitação” (Rumelt, 1987). O posicionamento competitivo pode levar a uma “posição em recursos” (Wernerfelt, 1984) defensável, sendo o inverso igualmente verdadeiro, ou seja, partindo de uma posição em recursos defensável, uma empresa pode chegar a um bom posicionamento competitivo, sem que um seja necessariamente condição para o outro.

Esse argumento é consistente com o de Hofer e Schendel (1978) que sugerem que o alcance de uma posição única por parte de uma empresa, em relação aos seus

competidores, que constitui a base de performance superior na visão dos economistas industriais, se dá por meio do aproveitamento de competências, que constitui a base para o alcance de performance superior na visão dos seguidores da abordagem dos recursos.

Em função disso, a vantagem competitiva é resultado de um processo ambíguo, complexo e específico de cada organização, e a integração de múltiplas abordagens é condição mais do que necessária para que se possa adquirir uma visão mais realista dos fatores explicativos da estratégia e performance das empresas, pois, “é a interação entre as várias perspectivas que ajuda a obter um entendimento mais completo da vida organizacional” (Astley e Van de Ven, 1983: 245).

Tal como Astley e Van de Ven (1983) muitos outros autores reconhecem a necessidade e propõem a integração das perspectivas explicativas do comportamento e desempenho organizacional (Jemisson, 1981; Miller, 1981; White e Hamermesh, 1981) sob a alegação de que cada uma dessas perspectivas explica apenas parte da realidade organizacional em função da dinâmica dos fatores contextuais e transacionais do ambiente.

A busca de razões explicativas da vantagem competitiva sustentável em fatores tanto internos (recursos e competências) como externos (forças ambientais) é mais condizente com os postulados iniciais sobre estratégia, notadamente os relativos a abordagem do que Mintzberg (1990b) chama de escola do *design*, onde a análise SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) ocupa uma posição relevante (veja, por exemplo, Selznick, 1957 e Andrews, 1971), que é agora reconsiderada, pois, durante muito tempo a literatura sobre administração estratégica influenciada pela obra de Porter (1979, 1980 e 1985), cuja abordagem prevaleceu nas duas últimas décadas, enfatizou a avaliação externa, para identificar oportunidades e ameaças (*OT*), como a principal ferramenta para a formulação de estratégias criadoras de valor e conquista e sustentação de vantagem competitiva, em detrimento da avaliação interna, que está associada com as forças e fraquezas (*SW*) da empresa frente ao seu ambiente.

Essa reconsideração dos postulados iniciais sobre estratégia trás grandes implicações, tanto para acadêmicos como para executivos, mostrando a necessidade de novos modelos de análise que capturem a dinâmica e complexidade da atual conjuntura dos negócios e forneçam subsídios à pesquisa e prática gerencial, o que, por sua vez, impõe novos questionamentos ou, ao menos, a recolocação dos velhos problemas e seu teste perante as novas realidades.

Dessa forma, não basta afirmar que o ambiente e os recursos determinam a estratégia, é preciso ir mais longe e examinar em que extensão as peculiaridades de determinado contexto afetam a formulação e implementação de estratégias vencedoras que garantam a sustentabilidade de vantagem competitiva. A globalização coloca cada vez mais em evidência a importância do ambiente para o gerenciamento estratégico das organizações de forma geral e das empresas de forma muito especial, já que uma das formas pelas quais se manifesta é através da mudança rápida e irreversível de uma série de aspectos e condições que ocorrem na fronteira dessas organizações, afetando sua conduta e seus resultados.

No caso específico do Brasil com uma conjuntura que contrasta com a estabilidade dos países mais avançados onde tais modelos têm sido desenvolvidos e testados, as últimas décadas, mesmo com as melhorias significativas que vêm ocorrendo desde meados da década de 1990, têm se caracterizado por crises constantes, instabilidade política e econômica, dificuldades em implementar políticas sociais sérias e o crescimento da influência do movimento dos trabalhadores, inclusive rurais, como decorrência do processo de democratização política.

Especialmente na década de 1990, e mais decisivamente no período a que se refere a pesquisa (1996-2000), o dirigismo estatal nos principais setores da economia deu lugar a um amplo processo de privatizações, sem precedentes na história do país, resultando na minimização do papel do Estado como indutor do desenvolvimento econômico, afetando profundamente a estrutura das diferentes indústrias que, por sua vez, afetam as relações interfirmas, a localização, a quantidade e estrutura do emprego, bem como o contexto e hierarquia das habilidades requeridas para as novas funções. Por outro lado, o processo de reestruturação produtiva tem permitido a internalização de tecnologia de ponta e a modernização do parque industrial brasileiro, embora prevaleçam ainda empresas com características (estruturas, tecnologias e modelos de gestão) daquelas do início da era da revolução industrial.

Feitas essas considerações e reconhecendo as forças e limitações dos estudos anteriores, bem como das teorias por eles sustentadas, no que concerne a sua aplicabilidade em contextos diferentes daqueles onde foram gerados e testados, o presente estudo propõe uma abordagem conjunta dos paradigmas explicativos do comportamento estratégico de maior aceitação entre acadêmicos e executivos, integrados em dois modelos desenvolvidos

a partir da identificação e seleção de variáveis provenientes de uma ampla revisão da literatura relevante, e tem como vantagem “superar os problemas associados com a excessiva compartimentação teórica”, além de preservar a autenticidade dos distintos pontos de vista (Astley e Van de Ven, 1983: 245), podendo o enunciado de seu problema repousar na seguinte questão principal: *qual a relação verificada entre o ambiente, os recursos, a estratégia e a performance de empresas industriais brasileiras no período de 1996 a 2000?*

## **1.2 Objetivo do estudo**

O objetivo geral do estudo é examinar o impacto do ambiente e recursos sobre a estratégia e a performance, bem como da estratégia sobre a performance de empresas industriais brasileiras. Por esse objetivo o estudo busca identificar os fatores com maior poder explicativo sobre a estratégia e sobre a performance das empresas e pretende contribuir para a verificação empírica das teorias sobre estratégia em contexto brasileiro, focando sobre os aspectos que, na opinião de vários autores, levam a vantagem competitiva sustentável.

Mais especificamente o estudo pretende:

- 1) examinar o impacto do ambiente e recursos sobre a estratégia e a performance;
- 2) examinar o impacto da estratégia sobre a performance; e
- 3) examinar o impacto da estratégia sobre a relação entre o ambiente e os recursos com a performance.

## **1.3 Delimitação do estudo**

Seja qual for o ângulo a partir do qual se busca estudar a estratégia torna-se

necessário a elaboração de uma delimitação teórica rigorosa que permita a operacionalização desse conceito de forma a englobar os aspectos mais relevantes de sua natureza. Venkatraman (1989: 945-948) argumenta que, para elaborar um construto válido para medir estratégia o pesquisador deve determinar:

a) o *alcance*: estratégia como meios (Ansoff, 1965; Hofer e Schendel, 1978; Mintzberg e Waters, 1982; 1985) ou estratégia como meios e fins (Chandler, 1962; Andrews, 1971);

b) o *nível hierárquico*: estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia funcional (Hax e Majluf 1988 e Hofer e Schendel, 1978);

c) o *domínio*: estratégia como diferentes partes (Buzzell, Gale e Sultan, 1975; Porter, 1980, Buzzell e Gale, 1991) ou estratégia como perspectiva holística (Miles e Snow, 1978; Miller e Friesen, 1978; Mintzberg, 1978);

d) o *nível de premeditação*: estratégia pretendida ou estratégia realizada (Mintzberg e Waters, 1985).

Com base nessas considerações o estudo foca a estratégia sob a perspectiva dos meios e fins (alcance), dos negócios (nível hierárquico), da holística (domínio) e da realização (premeditação). A utilização do enfoque da estratégia como meios e fins se justifica na medida em que, sob o ponto de vista da competição não há nenhum interesse em separar os “fins” dos “meios”, isto é, dos processos ou ações desenvolvidas para o seu alcance, porque entre eles existe uma relação de sucessão necessária para a manutenção do contínuo funcionamento da organização.

Além do mais, o ideal é que as mesmas pessoas que formulam também implementem as estratégias formuladas e, dependendo do sucesso dessas ações, tanto os meios como os fins acabam sendo reformulados, o que evidencia a forte consistência que deve existir entre eles. A separação só faria sentido se os fins fossem decididos em determinado nível, completamente diferente daquele em que se dá a sua implementação, o que não acontece na realidade, embora fosse o ideal dos enfoques voltados ao planejamento estratégico, entre a década de 1960 e 1970.

A estratégia como perspectiva holística fornece uma visão da empresa como um todo, mostrando a complementaridade dos vários subsistemas que a constituem, ao contrário da estratégia como partes, que enfoca apenas alguns aspectos relevantes da

empresa, como acontece com o trabalho do Porter (1980) que enfoca apenas aspectos diretamente relacionados com o domínio de produto-mercado da empresa. Essa restrição pode ser observada na própria designação das estratégias genéricas por ele proposta: *liderança no custo total, diferenciação e foco*.

Ansoff e McDonnell (1993: 72) alertam para o fato da formulação de estratégia ser uma prática recente entre as empresas privadas norte-americanas, e que mesmo assim, em muitas delas, a estratégia não é explicitada sendo um “*conceito privado compartilhado somente pelos administradores-chaves, ou um sentido difuso, geralmente compreendido, mas raramente verbalizado, de um projeto comum em toda a empresa*”. Seguindo essa afirmação e tendo em vista o fato de que, mesmo quando a estratégia é formulada (deliberadamente escolhida), nem sempre é implementada na sua totalidade, o estudo da estratégia sob a perspectiva do que foi realizado e não do que se pretendia realizar oferece contribuições valiosas para um maior entendimento do processo de formação de estratégias, principalmente se for levado em consideração que as “*estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos no passado e somente mais tarde, talvez, como planos deliberados para o futuro*” (Mintzberg, 1990a: 115). Entretanto, a contribuição que oferece maior legitimidade à utilização desse enfoque em estudos organizacionais é procedente de Weick (1969) que considera a gestão dentro de uma abordagem retrospectiva, isto é, como um processo de compreensão da experiência passada.

Do ponto de vista prático, o estudo está limitado a análise da relação do ambiente e recursos com a estratégia e a performance, e da estratégia com a performance de empresas industriais brasileiras, restringindo-se ao período compreendido entre 1996 e 2000. Pela análise da associação dessas variáveis busca-se subsidiar diversas discussões relevantes para a estratégia e a vantagem competitiva, partindo da discussão dos mais influentes paradigmas explicativos do comportamento estratégico, nomeadamente, a visão da firma baseada em recursos, a abordagem baseada nos pressupostos da economia da organização industrial e a escolha estratégica.

A escolha do período (1996-2000) está relacionado com o fato do mesmo ser o mais próximo daquele em que foi realizada a coleta dos dados, possibilitando o aumento das chances de se contar com contribuições válidas por parte dos executivos do que se fosse escolhido um período mais distantes do atual. Por outro lado, o estudo aborda o período de 1996 a 2000 como um todo, e não em bases anuais. A justificativa para essa

opção metodológica radica no fato da implementação de uma estratégia demandar tempo, assim como os resultados dela provenientes, e pelo fato do estudo basear-se na percepção dos executivos.

#### **1.4 Relevância do estudo**

A discussão sobre as formas como as empresas obtêm e sustentam vantagem competitiva vem adquirindo cada vez mais importância, tanto no debate acadêmico como na prática gerencial. Dessa forma, um estudo que se propõe examinar o grau de associação da estratégia competitiva com o ambiente organizacional e os recursos competitivos, por um lado, e com a performance competitiva, por outro lado, apresenta-se potencialmente capaz de ajudar a compreender o processo de formação de estratégias competitivas vencedoras, e contribuir para o entendimento da variação de performance entre empresas, bem como a origem da vantagem competitiva sustentável, contribuindo assim para a extensão dos postulados teóricos existentes a esse respeito.

Além das diferenças metodológicas, os estudos anteriores têm sido realizados em países onde, possivelmente, as preocupações dos executivos na condução dos negócios sob sua responsabilidade, não se assemelham em nada àquelas que os executivos das empresas que operam no Brasil vivenciam, o que torna interessante a replicação desses estudos, à luz da realidade brasileira, na medida em que podem trazer contribuições interessantes para a teoria e prática gerencial associada a esse contexto.

Urdan (1999: 9) argumenta que apesar de ser um tema crucial para as empresas e acadêmicos no Brasil, os estudos dos antecedentes do desempenho financeiro das empresas “estão muito aquém das dificuldades inerentes ao problema”, representando por isso uma lacuna significativa. O autor continua ressaltando que os executivos e acadêmicos brasileiros “não deveriam receber as conclusões produzidas no exterior e aplicá-las aqui sem antes, no mínimo, replicar nas condições locais os desenhos daquelas investigações” (Urdan, 1999: 9).

Ao focar sobre um nível de análise mais abrangente, o estudo busca diferenciar-se

dos demais, na medida em que estudos anteriores fixaram-se no nível organizacional (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Prahalad e Hamel, 1990 etc.) ou industrial (Porter, 1979; 1980; 1985; Almeida, 1999 etc.), havendo, além disso, poucos estudos que abordaram a questão de forma integrada (Hansen e Wernerfelt, 1989; Amit e Schoemaker, 1993; Mauri e Michaels, 1998; Moraes, 1999; Almeida, 1999; Zajac, Kraatz e Bresser, 2000), buscando entender como os fatores externos e internos contribuem para a escolha da estratégia e para o resultado das empresas *vis-à-vis* aos seus concorrentes.

De igual modo, a maior parte dos estudos utilizaram informações de fontes secundárias e analisaram esses dados com base em modelos deterministas, dando pouca ou nenhuma atenção ao papel dos membros da coalizão dominante, notadamente os executivos, como agentes de ligação entre a empresa e o ambiente, como propôs Child (1972; 1997). O termo coalizão dominante corresponde ao grupo de executivos que têm responsabilidades sobre a descoberta e solução dos problemas enfrentados pela organização (Miles e Snow, 1978: 20).

## **CAPÍTULO 2**

### **REVISÃO DA LITERATURA**

No presente capítulo são apresentados os pressupostos teóricos em que se baseia a pesquisa, não só através da identificação e discussão das principais abordagens teóricas sobre adaptação organizacional, mas também com a configuração do referencial analítico em que se apresenta de forma clara as variáveis em estudo e a maneira como elas estão relacionadas.

#### **2.1 Abordagens sobre adaptação organizacional**

Uma vez que o objetivo do trabalho consiste em obter maior entendimento da forma como as variáveis ambiente, recursos, estratégia e performance estão relacionadas, torna-se necessário o enquadramento de seus pressupostos no âmbito da teoria das organizações e da administração estratégica de onde se originou o problema da pesquisa e para onde se voltarão os seus resultados.

Dessa forma, a teoria contingencial oferece alguns subsídios para o trabalho, já que seu aparecimento promoveu o aumento do interesse pelo ambiente (Miles e Snow, 1978: 250), que fora despertado inicialmente pela abordagem estruturalista (Etzioni, 1967; Blau e Scott, 1970) e pela teoria dos sistemas (Bertalanffy, 1968; Katz e Khan, 1987), na medida em que essa variável passou a ser associada com o comportamento das organizações. Além disso, grande parte das abordagens explicativas do comportamento estratégico organizacional são de caráter determinista justificando-se assim a referência à esta

abordagem neste estudo.

A teoria comportamental e a abordagem da escolha estratégica, além das perspectivas adotadas pelas teorias próprias da administração estratégica que procuram explicar o comportamento organizacional com base nas abordagens da visão da empresa baseada em recursos e da teoria da organização industrial, entre outras, também oferecem perspectivas para o entendimento do comportamento e natureza das organizações.

Na contramão da maior parte dos argumentos sobre adaptação organizacional, os proponentes da escolha estratégica, mesmo não desprezando o papel desempenhado pelos fatores contingenciais na configuração das estruturas e processos organizacionais, argumentam que os membros da coalizão dominante ainda possuem um certo grau de escolha que lhes permite influenciar o curso de ação da organização, por meio das decisões que tomam (Child, 1972 e 1997; Hrebiniak e Joyce, 1985), ao contrário do que postula a teoria contingencial que atribui papel determinante ao ambiente (Burns e Stalker, 1961; Katz e Kahn, 1987; Thompson, 1967; Weick, 1969), a tecnologia (Woodward, 1958 e 1965; Lawrence e Lorsch, 1967; Cyert e March, 1963) e ao tamanho (Blau e Scott, 1970 e Thompson, 1967).

Seguindo essas considerações, o estudo admite que a estratégia organizacional é formulada pelos executivos com base nas condições ambientais e no perfil de recursos de que uma empresa dispõe, embora reconheça também que nem tudo que é formulado é efetivamente implementado. Entretanto, apesar de admitir que existe um certo grau de voluntarismo na escolha da estratégia, o estudo não descuida do fato das ações dos seres humanos não serem totalmente racionais, na medida em que são limitadas pela forma como cada um percebe a realidade, pela limitada capacidade de nosso cérebro em processar um grande número de informações e pelo fato do processo decisório de estratégia acontecer muitas vezes em situação de total ausência de informação, e sem possibilidade de se anteciparem com exatidão os resultados de tais decisões, possuindo, por isso, grau de racionalidade limitada (Simon, 1947; March e Simon, 1958). Além disso, as escolhas dos membros da coalizão dominante e a habilidade para selecionar novos ambientes são limitadas pelas contingências ambientais e organizacionais (Aldrich, 1979: 158).

Simon (1947) estende os postulados da teoria comportamental com suas idéias sobre o processo decisório argumentando que a decisão é muito mais importante que a execução que a sucede. Assim, a percepção do ambiente e do perfil de recursos por parte

dos executivos principais afetará sobremaneira as suas decisões e, por conseguinte, a estratégia seguida pela empresa. Isso se deve ao fato da estratégia da empresa depender da maneira como os membros da coalizão dominante percebem as várias dimensões ambientais e não em função do que realmente existe no ambiente, o que é reforçado pelo fato de executivos diferentes fazerem avaliações diferentes do ambiente em que suas empresas operam (Anderson e Paine, 1975).

Individualmente, nem o voluntarismo da escolha estratégica nem o determinismo da teoria contingencial e da abordagem do processo decisório são suficientes para explicar a relação da estratégia realizada com o ambiente e os recursos de uma empresa, uma vez que o entendimento pleno dessa relação só é possível a partir de uma abordagem sistêmica, porque empresas são sistemas abertos em constante interação com o seu ambiente de onde retiram recursos que, após transformados, são exportados para esse mesmo ambiente na forma de produtos de maior valor agregado (Bertalanffy, 1968; Katz e Kahn, 1987). Como enfatizam Katz e Kahn (1987) essa capacidade de uma empresa para manter um fluxo constante de energia com o seu ambiente é um dos fatores responsáveis pela sua continuidade e, portanto, pela sustentação de vantagem competitiva.

Nem todos os fatores internos (recursos) ou externos (ambiente) têm relevância para o processo de escolha estratégica por parte dos executivos, já que a estratégia resulta da identificação e seleção daqueles elementos que os executivos acreditam serem os de maior impacto sobre a empresa, e capazes de conduzi-la em busca de performance superior a da concorrência, através do aproveitamento das oportunidades e a conseqüente minimização das ameaças ambientais à elas associadas (Andrews, 1971; Selznick, 1957).

Mesmo quando se avaliam as estratégias sob a ótica da formação esse argumento continua verdadeiro porque somente são efetivamente implementadas estratégias compatíveis com o padrão de recursos que a empresa possuiu ou é capaz de mobilizar para o efeito. Dessa forma, e apesar da responsabilidade sobre a escolha estratégica não se restringir apenas aos executivos principais, o perfil estratégico de uma organização reflete a percepção de seus executivos sobre esses fatores, e estes passarão a enfatizar aquele conjunto de elementos supostamente com maior impacto sobre a estratégia e a performance de sua empresa visando se proteger das ameaças ao mesmo tempo em que buscam aproveitar as oportunidades do ambiente.

Na busca de explicações sobre a vantagem competitiva os teóricos contingenciais

adotam como nível de análise a empresa e enfatizam a adequação entre os fatores internos (estratégia e estrutura) e o ambiente (indústria) (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967 e Thompson, 1967), ao contrário dos economistas industriais que adotam como nível de análise a indústria, e enfatizam o alcance de uma posição competitiva favorável nessa indústria (Porter, 1979; 1980; 1985). Por sua vez, os seguidores da abordagem da ecologia das populações focam sobre os nichos competitivos (ou grupos estratégicos), e enfatizam a capacidade de sobrevivência de uma empresa (Hannan e Freeman, 1977).

Pesquisadores em administração estratégica têm focado sobre o alcance de ajustamento entre as estratégias de negócio e o ambiente (Venkatraman e Camillus, 1984; Hrebiniak e Joyce, 1985; Venkatraman e Prescott, 1990), a capitalização sobre os recursos e competências distintivas da empresa (Hofer e Schendel, 1978; Wernerfelt, 1984; Prahalad e Hamel, 1990), e o alcance de competitividade através da reinvenção da indústria e regeneração da estratégia (Hamel e Prahalad, 1994).

As formulações surgidas desses estudos pioneiros auxiliam os estudos atuais e permitem inclusive a comparação entre vários estudos e o conseqüente aparecimento de novas abordagens. Dentre essas formulações destacamos as várias formas de operacionalização e medição da estratégia (veja, Venkatraman, 1989; Hambrick, 1980 e Snow e Hambrick, 1980), que assumiram novos contornos a partir, entre outros marcos, dos *insights* de Mintzberg (1973) que concebe as estratégias como um padrão, e de Mintzberg e Waters (1985) e suas estratégias deliberadas e emergentes.

Igualmente importantes são as tipologias estratégicas ou classificações conceituais (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Hofer e Schendel, 1978; Miles e Snow, 1978 e Porter, 1980) e as taxonomias ou classificações empíricas (Miller e Friesen, 1978; Galbraith e Schendel, 1983) que muito auxiliam o desenvolvimento de pesquisas empíricas.

O presente estudo é baseado na tipologia de Miles e Snow (1978) que classifica as empresas em quatro tipos diferentes (defensivas, reativas, analíticas e prospectoras) em função do grau de inovação de suas respostas aos três problemas básicos que constituem o ciclo adaptativo, nomeadamente, o problema empresarial, o problema tecnológico e o problema administrativo. Uma das premissas básicas dessa tipologia é que a organização exercita a escolha estratégica ao lidar com o ambiente a sua volta. Em função disso, uma empresa pode focar suas ações sobre aspectos internos, voltando-se, dessa forma, muito mais para a busca de eficiência, ou voltar-se para a busca de eficácia, focando muito mais

sobre os aspectos externos.

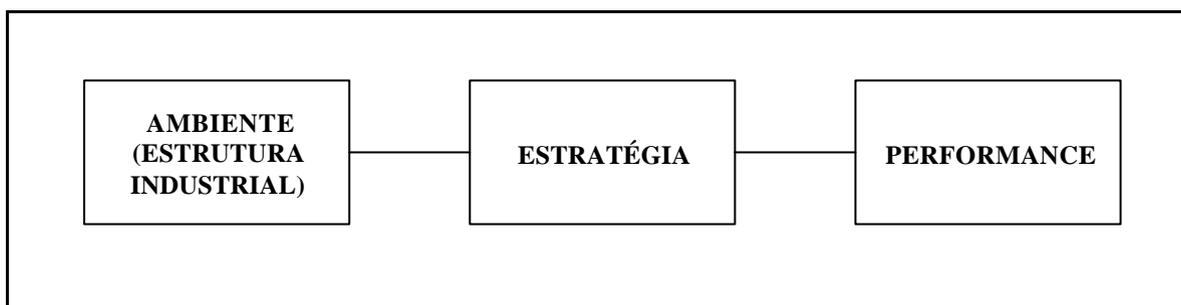
Nas seções seguintes apresentam-se os pressupostos das três principais abordagens (economia da organização industrial, visão da empresa baseada em recursos e abordagem da escolha estratégica) que fornecem a orientação para o presente estudo. A escolha dessas abordagens resultou do fato das mesmas representarem a síntese de toda uma série de aspectos profundamente enraizados na tradição de ensino e pesquisa em administração estratégica.

### **2.1.1 Economia da organização industrial**

A economia da organização industrial é um ramo especializado da microeconomia que utiliza a indústria como nível de análise. Uma das primeiras formulações dessa abordagem, o modelo *estrutura-conduta-desempenho*, foi desenvolvido por Mason (1939) e estendida por Bain (1956). Autores como Caves e Porter (1977), Caves (1980) e Porter (1979; 1980, 1981, 1985) tornaram esta perspectiva uma das mais importantes dentro da administração estratégica.

Basicamente os economistas industriais e seus seguidores advogam que a estrutura da indústria determina a conduta (estratégia) e esta, por sua vez, determina a performance da indústria e, por extensão, a performance de cada empresa que dela participa relativamente aos concorrentes, conforme apresentado na figura 2.1. Dessa forma, a “conduta de mercado” (estratégia) reflete as condições da indústria em que a empresa compete (Porter, 1981), sugerindo que o ajustamento estratégico organizacional não sofre qualquer influência daqueles que detêm o poder de decisão na organização.

Em sua contribuição, Porter (1980) sintetizou os vários componentes da estrutura industrial propostos pelos economistas industriais em apenas cinco, articulados em um modelo conhecido como “modelo das cinco forças competitivas”.

**Figura 2.1** – Modelo básico da economia da organização industrial

Sob a abordagem dos economistas industriais a sustentação de vantagem competitiva se dá muito mais por meio da modificação da estrutura da indústria (Barney, 1986c) do que pela tentativa de aumentar a competitividade. Para tanto as empresas devem desenvolver ações voltadas para o aumento das “barreiras à entrada” (Bain, 1956) para os novos entrantes e das “barreiras à mobilidade” (Caves e Porter, 1977) para empresas já estabelecidas na indústria. A conduta (estratégia) da empresa reflete assim a busca de uma forma de melhor lidar (via ajustamento) com as contingências ambientais (externas), muito mais do que com as contingências operacionais (internas).

Ao determinar o grau de rivalidade entre as empresas, a estrutura industrial determina também o potencial de lucros da indústria, de forma que as mudanças ocorridas na sua estrutura prejudicam ou beneficiam a todos os seus participantes de maneira similar, já que são uniformemente distribuídas por todos os participantes. Focando sobre a natureza agregada de todas as empresas que competem em determinada indústria, essa abordagem negligencia quase que completamente as diferenças individuais (recursos e competências) das empresas.

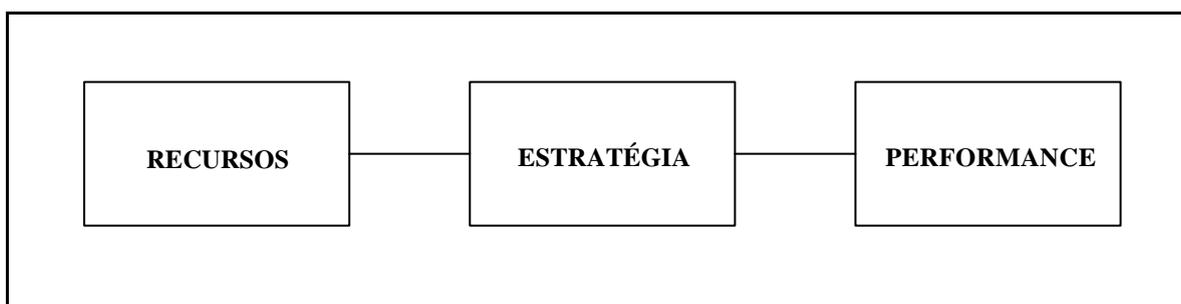
### **2.1.2 Visão da empresa baseada em recursos**

Ao contrário da abordagem dos economistas industriais, os proponentes e seguidores da visão da empresa baseada em recursos argumentam que a vantagem competitiva sustentável é alcançada por uma empresa em função dos recursos e competências que ela acumulou, e é capaz de utilizar para o desenvolvimento de

estratégias que aumentem a sua eficiência e eficácia (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). A figura 2.2 apresenta a relação causal entre recursos e estratégia e desta com a performance, conforme os argumentos da visão da empresa baseada em recursos.

O argumento subjacente a essa abordagem é que recursos e capacidades específicos da empresa (Penrose, 1959) podem ser combinados de tal maneira a criar competências distintivas (Selznick, 1957; Snow e Hrebiniak, 1980) ou essenciais (Prahalad e Hamel, 1990) que podem levar a vantagem competitiva (Peteraf, 1993). O ponto crítico reside na busca da combinação que maximize a utilização dos recursos por parte da empresa, por meio da exploração de seus pontos fortes e a conseqüente minimização de seus pontos fracos.

**Figura 2.2** – Modelo básico da visão da empresa baseada em recursos



Tanto a definição de recursos apresentada por Wernerfelt (1984), para quem recursos podem ser vistos como pontos fortes ou fracos da empresa, quer a definição proposta por Daft (1983 *apud* Barney, 1991: 101), que considera como recursos todos os atributos capazes de auxiliar a empresa a desenvolver estratégias criadoras de valor e a aumentar a sua eficiência e eficácia, são bastante ambiciosas em relação a sua abrangência, mas se justificam em função da natureza abstrata em que se deve formular uma teoria, principalmente se essa está ainda em fase de desenvolvimento, como é o caso da visão da empresa baseada em recursos.

Entretanto, não são todos os tipos de recursos e competências que podem conduzir uma empresa à vantagem competitiva sustentável, apenas aqueles que são valiosos (Barney, 1991), raros ou específicos da empresa (Reed e DeFillippi, 1990; Barney, 1991), de difícil imitação ou imperfeitamente imitáveis (Barney, 1991; Teece, 1987; Winter, 1987) e insubstituíveis (Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989). Por sua vez, a vantagem

competitiva não permanece para sempre, podendo ser superada a todo o momento pelos concorrentes (Reed e DeFillippi, 1990), exigindo renovação das bases que lhe dão sustentação através, entre outros mecanismos, da inovação (Allred, 1999) que, por sua vez implica no aumento da capacidade da empresa para aprender a esquecer (Prahalad, 2002: 6).

O nível de análise dessa abordagem é o da empresa, contrariamente ao da abordagem dos economistas industriais que explicam o alcance de vantagem competitiva sustentável por parte de uma empresa focando sobre as características estruturais da indústria. Dessa forma, enquanto os economistas industriais negligenciam os fatores internos capazes de levar uma empresa a desenvolver uma atitude proativa frente a sua indústria, os seguidores da abordagem dos recursos negligenciam os fatores externos que exercem influência sobre suas estruturas e processos internos, principalmente sobre o processo decisório que leva a escolha da estratégia a ser seguida pela empresa.

### **2.1.3 Abordagem da escolha estratégica**

A abordagem da escolha estratégica proposta originalmente por Child (1972) oferece uma visão diferente da forma como se dá a relação entre o ambiente, a estratégia e a performance das empresas. Para Child (1972), os modelos baseados em contingências ambientais e operacionais falham por não darem atenção ao papel desempenhado por aqueles que detêm o poder de conduzir as organizações em direção aos seus objetivos.

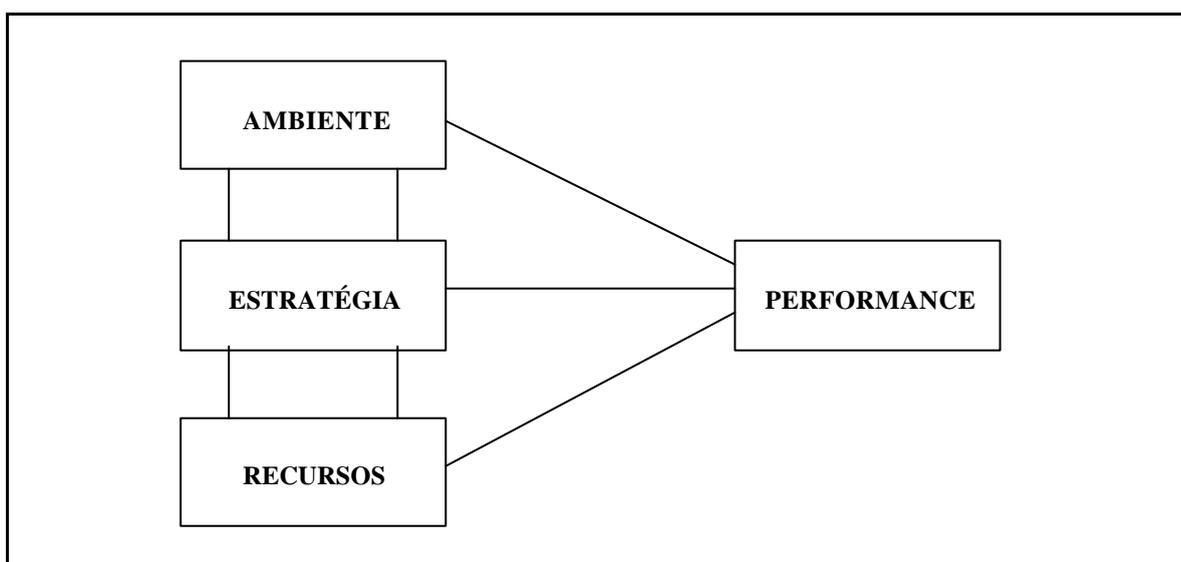
Child (1972) reconhece o papel dos fatores contingenciais mas argumenta que os membros da coalizão dominante têm o poder de exercer o livre arbítrio sobre o melhor curso de ação para sua empresa, na medida em que eles possuem a capacidade de analisar o ambiente em que a empresa opera e tomar decisões que são, contudo, limitadas do ponto de vista de sua racionalidade (Simon, 1947; March e Simon, 1958).

Enquanto os modelos inteiramente baseados em imperativos ambientais postulam que o ambiente determina a estratégia e esta, por sua vez, determina a performance, a abordagem da escolha estratégica propõe uma relação interativa entre o ambiente e a estratégia com influências profundas sobre a performance da empresa, de tal forma que a

estratégia, ao invés de apenas refletir a reação da empresa frente as condições ambientais limitantes, passa a refletir também a capacidade da empresa em se impor frente a essas condições.

Cada organização tem seu próprio ambiente que é criado e recriado a medida que ela toma novas decisões, mas essas novas decisões são condicionadas por decisões passadas, entre outros fatores. Ao estender esses pressupostos para incluir os recursos obtém-se uma visão diferenciada sobre a maneira como as organizações alcançam e sustentam vantagem competitiva que, neste caso, é resultado de uma relação interativa entre o ambiente e os recursos com a estratégia da empresa, conforme esquematizado na figura 2.3 apresentada a seguir.

**Figura 2.3** – Modelo básico da escolha estratégica



O argumento subjacente ao conceito de escolha é que, contrariamente ao que pregam os economistas industriais, o ambiente não determina a estratégia realizada por uma empresa objetivando sua sobrevivência, uma vez que estas são livres para escolher estratégias a partir de um amplo leque de alternativas, que embora sejam limitadas pelas condições ambientais, não são totalmente determinadas por elas. O que existe é um processo de múltiplas influências envolvendo o ambiente e recursos e a estratégia, com fortes implicações para a performance.

Dessa forma, apesar de existir uma forte componente determinista para a estratégia

e performance da empresa, o processo de ajustamento da empresa ao seu ambiente envolve igualmente um significativo exercício da escolha por parte dos executivos que a dirigem, colocando em pauta a componente interna que vinha sendo negligenciada. Em função disso, o uso do enfoque dos recursos dissociado do enfoque externo é impróprio, pois desconsidera que as empresas agem em um contexto de onde importam os recursos de que necessitam para dar continuidade as suas atividades, e para onde exportam o resultado dessas atividades, mantendo-se em equilíbrio dinâmico. Da mesma forma, o uso do enfoque externo dissociado de considerações sobre os recursos e capacidades internas não é menos impróprio, por desconsiderar a relativa capacidade dos membros da coalizão dominante no sentido de promover mudanças no ambiente de suas organizações, por meio das decisões que tomam e implementam.

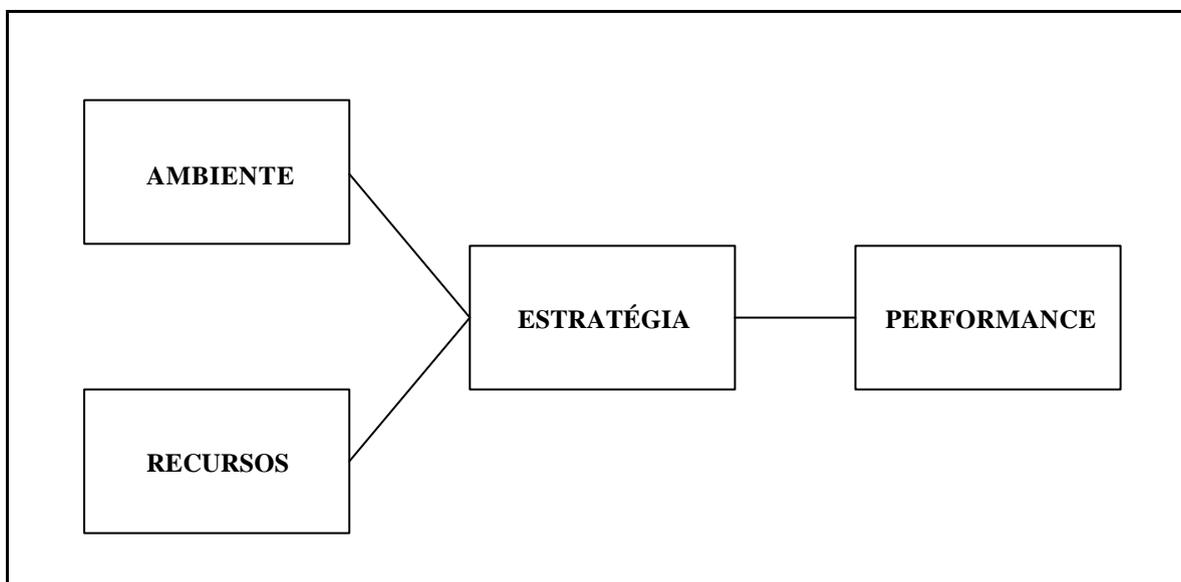
Essas restrições da abordagem da economia industrial e da abordagem dos recursos são colmatadas pelo uso da abordagem da escolha estratégica cuja importância é cada vez maior em função da natureza dinâmica da competição atual, onde a inovação assume um papel preponderante pelo fato das empresas precisarem adotar estratégias ajustadas às novas e mutantes condições ambientais, como condição para o alcance e/ou sustentação de vantagem competitiva. Neste caso, e apesar da implementação de estratégias depender de um conjunto de recursos de capital físico, humano e organizacional, as empresas dependem muito particularmente de um tipo de capital humano que é o talento gerencial (Barney, 1991: 106).

## **2.2 Referencial analítico do estudo**

Inicialmente o estudo examina o efeito do ambiente e recursos sobre a estratégia e a performance, bem como da estratégia sobre a performance de empresas industriais operando no Brasil, sob uma perspectiva determinista, na medida em que assume que o ambiente e os recursos são anteriores a estratégia. Esse modelo determinista (mediação) apresentado na figura 2.4 foi desenvolvido com base nos pressupostos da economia da organização industrial (Porter, 1980) e da visão da empresa baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Porter, 1985; Hamel e Prahalad, 1990; Prahalad e Hamel, 1994) que,

por sua vez, incorporam muitas premissas das teorias que lhes antecederam.

**Figura 2.4** – Modelo determinista (mediação)



O modelo foi complementado com variáveis macroambientais selecionadas em função da sua relevância, possibilidade de medição e utilização em outras pesquisas do gênero ou em abordagens teóricas (Andrews, 1971; Hall, 1984; Scott, 1987; Certo e Peter, 1993; Tan e Litschert, 1994; Moraes, 1999 etc.). A inclusão de variáveis do macroambiente se justifica pelo fato da dinâmica da competição atual impor às empresas maior atenção com os vários níveis do ambiente susceptíveis de afetar as suas operações, implicando que ela deve ir mais além do que a simples análise do ambiente industrial (microambiente).

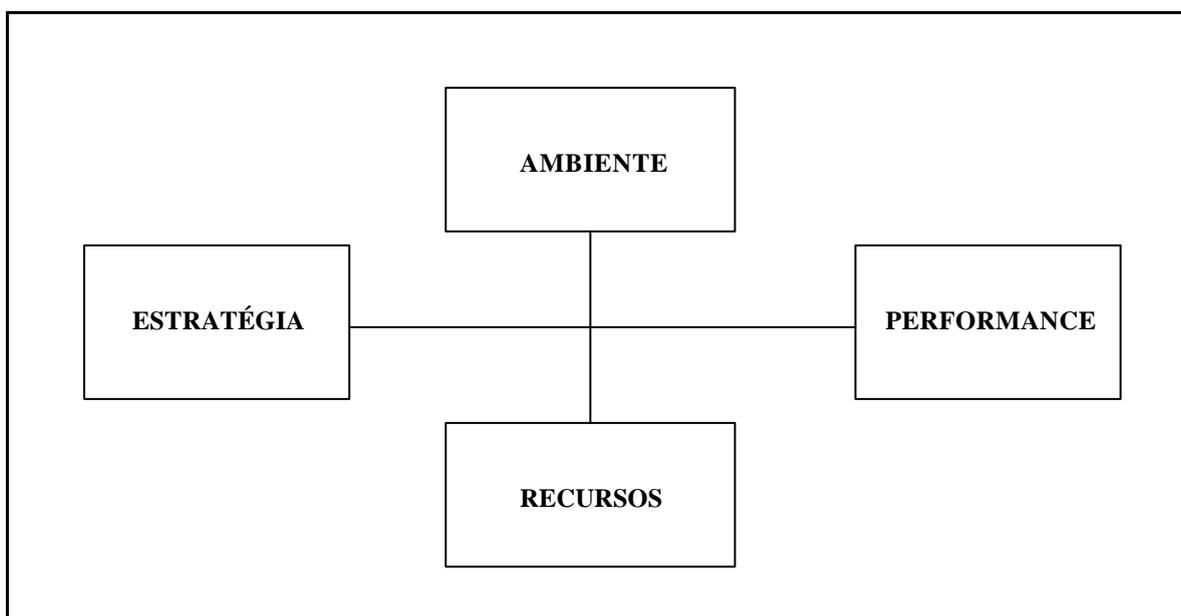
Por sua vez, a visão dos economistas industriais é integrada a abordagem dos recursos, resultando no modelo determinista apresentado na figura 2.4, que mostra que o ambiente e os recursos determinam a estratégia, que por sua vez determina a performance da empresa. A integração das premissas das duas abordagens tem por base a orientação mais geral do trabalho de que, a conquista e sustentação de vantagem competitiva depende tanto de fatores internos como de fatores externos operando de forma sistêmica.

Uma premissa importante dessa abordagem é o fato da estrutura da indústria determinar a estratégia que, por sua vez, determina a performance, permitindo que se ignore a estratégia e se considere que a estrutura da indústria possui impacto direto sobre a

performance, na medida em que a estratégia reflete meramente a estrutura da indústria (Porter, 1981: 611). Esse argumento relaciona-se com a crença dos economistas industriais clássicos (Mason, 1939; Bain, 1956) de que, em concorrência perfeita, a conduta da empresa é estática e, por isso, incapaz de determinar tanto a estrutura como a performance da empresa, visto que nestas condições a empresa perde a capacidade de tomar decisões, passando a recebê-las de fora. Na literatura sobre administração estratégica esta situação corresponderia aquilo que os autores chamam de ausência de estratégia (Inkpen e Choudhury, 1995 *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Ansoff e McDonnel, 1993), ou seja, de intenções previamente estabelecidas, uma vez que, do ponto de vista dos resultados sempre existirá estratégia, nem que seja a criação deliberada da sua ausência.

Em seguida, o estudo concentra-se na análise da relação do ambiente, recursos, estratégia e performance, sob a perspectiva voluntarista (escolha estratégica) que tem como premissa básica o fato de que a estratégia exerce influência sobre o ambiente que envolve externamente a empresa. O modelo voluntarista (moderação) é apresentado na figura 2.5, e mostra que a relação entre as quatro variáveis em estudo, se estrutura de forma diferente daquela que é apresentada no modelo determinista, pois, ao invés de considerar o ambiente e os recursos como antecedentes da estratégia, e esta como determinante da performance, esse modelo mostra que o ambiente, os recursos e a estratégia interagem, situando-se no mesmo nível de análise.

**Figura 2.5** – Modelo voluntarista (moderação)



O modelo baseado na economia da organização industrial assegura que a orientação estratégica de uma empresa é resultado do seu posicionamento em determinada indústria (Porter, 1980). Entretanto, pesquisas diversas têm destacado cada vez mais o papel desempenhado pelo ambiente institucional (macroambiente) como elemento explicativo do desempenho das empresas (Scott, 1987; Tan e Litschert, 1994), daí sua consideração no presente estudo já que o sucesso de uma empresa reflete também os efeitos do contexto mais amplo em que ela opera.

Por sua vez, os proponentes da visão da empresa baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) argumentam que o principal determinante da vantagem competitiva sustentável de uma empresa é o perfil de seus recursos e competências essenciais (Hamel e Prahalad, 1990) ou competências distintivas (Selznick, 1957; Snow e Hrebiniak, 1980).

### **2.2.1 Ambiente organizacional**

No presente estudo o ambiente organizacional corresponde ao conjunto de elementos e condições prevaletentes ao redor da empresa e que, de alguma forma, afetam a orientação estratégica por ela seguida e os seus resultados. Embora Starbuck (1976: 1071 *apud* Almeida, 1999: 11) argumente que empresa e ambiente não são necessariamente separados, e que a fronteira entre eles é parcialmente uma invenção de quem a percebe, a maior parte dos autores faz distinção entre a organização e o seu ambiente (Dill, 1958; Duncan, 1972; Aldrich, 1979; Dess e Beard, 1984; Castrogiovanni, 1991; Moraes, 1999 etc.). Dessa forma, a “dificuldade em especificar onde uma organização termina e onde começa o seu ambiente sugere que modelos que incluam variáveis externas podem oferecer um entendimento mais completo do comportamento dentro da organização” (Miles e Snow, 1978: 252).

Por isso, o conhecimento de uma organização não pode prescindir do conhecimento do contexto mais amplo em que ela se insere, já que os elementos e condições que o constituem são suscetíveis de afetar a percepção dos executivos e, conseqüentemente, as estratégias por eles escolhidas, bem como o resultado de suas ações. Em função disso, o ambiente organizacional tem sido considerado um antecedente importante da estratégia e

performance, sendo um dos principais temas de pesquisa em administração estratégica, tanto que um dos paradigmas dominantes baseia-se na suposição de que o ambiente (estrutura industrial) é fator determinante da estratégia e da performance (Porter, 1979; 1980; 1985).

Toda a organização está envolvida por uma rede de influências e relacionamentos que constituem o seu ambiente (Miles e Snow, 1978: 18), estando o alcance dos objetivos empresariais condicionados a adaptação da empresa às condições desse ambiente, o que implica na existência de consistência entre o conjunto de recursos e respectivas competências com as condições prevalecentes no ambiente em que a empresa opera.

Entretanto, uma organização pode igualmente determinar o ambiente em que quer competir, por meio da diversificação de suas atividades e produtos, e não apenas adequar-se ao ambiente que percebe existir. Para isso, a organização pode se utilizar de mecanismos como as pressões políticas e coalizões com outras organizações (Macmillan, 1978) ou de processos diversos, entre os quais se destaca a inovação (Schumpeter, 1934; Nelson e Winter, 1982). Quando todos esses mecanismos falham a organização pode optar por encerrar as suas atividades.

No presente trabalho o ambiente é apresentado subdividido em dois níveis: o macroambiente e o microambiente. Essas denominações são mais amplas do que a de ambiente específico (Hall, 1984) ou ambiente de tarefa (Thompson, 1967) e ambiente geral encontradas na literatura clássica sobre administração estratégica.

Para facilitar a sua apreensão e estudo o ambiente específico ou ambiente de tarefa que, neste caso, e através de uma aproximação grosseira, corresponde ao microambiente, tem sido caracterizado de diversas maneiras. As seis dimensões do ambiente (capacidade, homegeneidade-heterogeneidade, estabilidade-instabilidade, concentração-dispersão, consenso-dissenso e turbulência) inicialmente desenvolvidas por Aldrich (1979: 63-70) referem-se ao ambiente numa perspectiva analítica, ao contrário da perspectiva adotada no presente trabalho em que o ambiente é examinado em termos de seu conteúdo (Hall, 1984).

Entretanto a caracterização do ambiente específico ou ambiente de tarefa mais utilizada em pesquisas tem sido aquela proposta por Dess e Beard (1984) que sintetizaram as seis dimensões de Aldrich (1979) em apenas três dimensões: munificência, dinamismo e complexidade. Estas dimensões são complementares aquelas (incerteza, complexidade, hostilidade e dinamismo) desenvolvidas por Segev (1989) que foram utilizadas para coletar

dados adicionais sobre o ambiente, mas que não estão sendo utilizadas no presente estudo (veja questionário no Anexo II).

Quer as dimensões operacionalizadas por Dess e Beard (1984) quer as dimensões operacionalizadas por Segev (1989) são utilizadas no todo ou em parte por grande número de autores (Dill, 1958; Lawrence e Lorsch, 1967; Staw e Sz wajkowski, 1975; Mintzberg, 1979; Dess e Beard, 1984; Segev, 1989; Hart e Banbury, 1994; Courtney, Kirkland, Viguerie, 1997 etc.). O ponto de discórdia entre os pesquisadores tem se centrado no nível em que o ambiente deve ser estudado, havendo aqueles que acreditam que se deve dar maior importância ao ambiente “percebido”, enquanto outros acreditam que é o ambiente “objetivo” aquele que exerce maior impacto sobre a escolha estratégica de uma empresa, devendo receber maior atenção.

Os proponentes e seguidores da abordagem da escolha estratégica argumentam que, o ambiente percebido é mais relevante do que o ambiente objetivo, pelo fato da percepção e interpretação do ambiente levar em conta as expectativas, experiências, convicções, motivações, e outros julgamentos de valor, constituindo uma “construção”, variando, por isso, de pessoa para pessoa. Esses argumentos estão em linha com o enfoque construcionista de Weick (1969) para quem o ambiente é perceptualmente decretado pelos executivos, na medida em que estes o constroem a partir de suas convicções sobre o mundo que os rodeia.

Contudo, Bourgeois III (1980) afirma que tanto o ambiente objetivo como o ambiente percebido são relevantes para a administração estratégica, uma vez que a percepção do ambiente constitui um dos principais ingredientes da estratégia competitiva (domínio de navegação), ao passo que o ambiente objetivo é importante para a estratégia corporativa (domínio de definição).

Existe controvérsia em relação ao grau de separação entre o ambiente geral e o ambiente específico e, até mesmo, entre o macroambiente e o microambiente. Por um lado, Certo e Peter (1993), Collis e Ghemawat (1999), Narayanan e Fahey (1999), entre outros autores, afirmam que o ambiente específico da empresa (ambiente de tarefa) corresponde aquele segmento do ambiente mais imediato e próximo da empresa, e que este é externamente envolvido pelo ambiente geral. Por outro lado, Moraes (1999: 8) alega que o macroambiente e o ambiente competitivo “não formam círculos concêntricos, havendo inúmeras interseções mutáveis ao longo do tempo”, o que significa dizer que um nível do

ambiente não está necessariamente envolvido pelo outro.

O macroambiente corresponde ao ambiente comum à todas as empresas independentemente da indústria em que cada uma compete, e sua consideração pode ser feita tomando por base uma região, um país ou o planeta como um todo, englobando um leque muito amplo de condições e fatores capazes de influenciar qualquer empresa nas mais diferentes condições de mercado.

As dimensões constitutivas do macroambiente foram selecionadas com base na sua relevância quanto a influência sobre a estratégia e a performance, e na sua mensurabilidade, perfazendo um total de oito: economia do país, governo, sociedade, sindicatos, demografia, meio ambiente, internacional e tecnologia.

O microambiente da empresa foi definido a partir do modelo das cinco forças desenvolvido por Porter (1979; 1980). Na opinião desse autor, o microambiente é o nível de maior importância no que se refere ao impacto sobre a estratégia e a performance pelo fato das forças do macroambiente (externas a indústria) afetarem todas as empresas (Porter, 1980: 3). Entretanto, o autor não ignora a influência do macroambiente, apenas alega que o mesmo em nada modifica o grau de competição em uma indústria pelo fato de afetar todas as empresas indistintamente.

Essa visão envolve algum grau de veracidade apenas quando se analisa a competição de forma restrita, enfocando um país, perdendo validade ao considerar-se a competição de forma global, entre empresas situadas em países diversos e, por isso, afetadas pelos mais diversos tipos de decisões que as podem tornar ainda mais capazes de enfrentar a competição internacional ou inibi-las. Um método utilizado para determinar a relevância dos níveis ambientais para a organização consiste em considerar o tamanho da organização e o seu grau de envolvimento em negócios internacionais (Vasconcellos Filho, 1985 *apud* Certo e Peter, 1993: 49).

Dentre as dimensões que compõem o ambiente industrial, explicitado pelo modelo das cinco forças, contam-se: a ameaça de novos entrantes, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a pressão dos produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores. Os fatores estruturais definidores da intensidade da concorrência englobam não só as empresas já estabelecidas na indústria, mas também aqueles agentes que, por algum motivo especial, podem decidir entrar para a indústria, alargando assim o escopo da concorrência, que o autor caracteriza como

“rivalidade ampliada” (Porter, 1980: 5). Segundo Porter (1980: 3), o conjunto dessas cinco forças determina o grau de concorrência de uma indústria e a rentabilidade das empresas que nela operam.

Dentre os vários critérios utilizados para caracterizar uma indústria o critério da substituição é o mais comum. Collis e Ghemawat (1999: 193) referindo-se a dificuldade encontrada ao se definir as fronteiras de uma indústria alegam que “apesar do princípio da possibilidade de substituição, a definição das fronteiras do setor continua sendo ao mesmo tempo arte e ciência em função do elevado número de ambigüidades envolvidas.” A esse respeito, Porter (1980: 5) também reconhece a existência de “um alto grau de controvérsias com relação à definição apropriada, girando em torno do grau de proximidade que a substituíbilidade deve ter em termos de produto, processo ou de limites geográficos de mercado.” Dessa forma, uma indústria representa o conjunto de empresas que oferecem produtos e/ou serviços que são substitutos bastante próximos entre si (Porter, 1980: 5).

### **2.2.2 Recursos competitivos**

O desenvolvimento da abordagem dos recursos e seu aproveitamento pelos pesquisadores e executivos da área de estratégia teve início com o trabalho pioneiro de Wernerfelt (1984), baseado, entre outras, na observação de Selznick (1957: 67-68) de que a definição da missão da organização pelos líderes deve levar em conta fatores internos e expectativas externas, e a constatação de Penrose (1959) de que uma empresa poderia ser vista como um conjunto de recursos.

Os desdobramentos daí resultantes têm sido elaborados e reelaborados principalmente a partir dos trabalhos de Barney (1991), Peteraf (1993), Prahalad e Hamel (1990) etc., identificando-se um leque muito grande de tendências, o que tem dificultado a formalização de uma teoria mais sólida a respeito, bem como a sua integração a outros conhecimentos ligados a administração estratégica.

A variedade de tendências pode tornar-se evidente, tanto pelas várias denominações que a abordagem vem recebendo, entre elas *resource-based view of the firm* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991); *knowledge-based view of the firm* (Grant, 1996; Foss, 1996; Conner e

Prahalad, 1996); *competence theory of the firm* (Foss e Knudsen, 1996 *apud* Oliveira Jr., 1999, Hamel e Heene, 1994 *apud* Oliveira Jr., 1999), como pela forma como os diversos autores definem recursos e pela diversidade de características que atribuem aos mesmos.

Para Wernerfelt (1984: 172) recursos são os “*ativos (tangíveis e intangíveis) vinculados semipermanentemente a uma empresa*”, enquanto que para Daft (1983 *apud* Barney, 1991: 101) recursos são todos os atributos controlados por uma empresa (ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informações, conhecimentos etc.) e que a permitem desenvolver e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia.

O conjunto dos recursos competitivos de uma dada empresa tem sido considerado um bom antecedente da sua estratégia, refletindo também a sua performance. Em seu estudo, Almeida (1999) concluiu que a abundância ou deficiência de determinado tipo de recursos influenciava a escolha da estratégia, e que a abundância de certo tipo de recursos permitia o alcance de performance superior por parte da firma. O resultado desse estudo mostra que não são todos os recursos que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva por uma empresa, corroborando assim com a opinião de Barney (1991).

Do ponto de vista dos recursos a vantagem competitiva sustentável resulta da habilidade da empresa em mobilizar e aproveitar os recursos de maneira que seja de difícil imitação, alcançando assim uma “*posição em recursos*” (Wernerfelt, 1984). Para isso a empresa precisa aumentar as “*barreiras à imitação*” (Rumelt, 1984) e as “*barreiras à posição em recursos*” (Wernerfelt, 1984) muito mais do que aumentar as “*barreiras a mobilidade*” (Caves e Porter, 1977) ou as “*barreiras à entrada*” (Bain, 1956).

Para que um recurso seja considerado estratégico e contribua para a busca e sustentação de vantagem precisa satisfazer dois requisitos básicos: ser valioso (Barney, 1991) e insubstituível (Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989). Além disso, os recursos devem possuir as seguintes características: ser raro ou específico da firma (Reed e DeFillippi, 1990; Barney, 1991) e de difícil imitação ou imperfeitamente imitáveis (Barney, 1991; Teece, 1987; Winter, 1987).

Segundo Barney (1991), um recurso é valioso quando permite a empresa alcançar vantagem competitiva concebendo e implementando estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, ao passo que um recurso é insubstituível quando não possui nenhum substituto direto, que permita o desenvolvimento e implementação de estratégias similares

ou que redundem no mesmo benefício.

Um recurso raro é aquele que é possuído por um número muito reduzido de competidores atuais e/ou potenciais que assim podem desenvolver estratégias que não estejam sendo simultaneamente implementadas pela maioria dos competidores. Por fim, um recurso é imperfeitamente imitável ou de difícil imitação se outras empresas não o podem obter ou copiar fielmente (Lippman e Rumelt, 1982; Barney, 1986a). Recursos imperfeitamente imitáveis resultam de condições históricas particulares, de ambigüidade causal e de complexidade social (Dierickx e Cool, 1989) e impedem a competição imitativa (Rumelt, 1987).

Além de possuir recursos com os requisitos e características assinaladas, uma empresa precisa desenvolver um conjunto de competências, isto é, capacidades que lhe permita dispor desses recursos (Amit e Schoemaker, 1993). Para Barney (1989), o conjunto de recursos de uma empresa vai muito além da simples listagem de fatores e engloba também o efeito da sua interação em maior ou menor grau de complexidade. Esta característica já foi considerada, de alguma forma, quando da transcrição da observação de Hofer e Schendel (1978), sobre o aproveitamento dos recursos.

Esses argumentos estão alinhados com as definições clássicas de Andrews (1971) e Hofer e Schendel (1978), que consideram a estratégia como o padrão pelo qual os recursos da firma são aproveitados, o que ressalta o papel das competências na busca da vantagem competitiva sustentável.

Prahalad e Hamel (1990) e Grant (1991) diferenciam recursos e competência afirmando que os recursos são de caráter não específico e suscetíveis de serem adquiridos e imitados em certo grau, ao contrário das competências entendidas como sendo a capacidade de dispor dos recursos que resulta do aprendizado organizacional e da combinação única desses recursos. O que fica claro é que os recursos são a base sobre a qual se formam as competências, e estas, quando estão associadas ao esforço de coordenar os diversos recursos e tecnologias existentes e resultantes de aprendizado coletivo são chamadas de competências essenciais (Prahalad e Hamel, 1990) ou competências distintivas (Selznick, 1957; Snow e Hrebiniak, 1980).

Apesar da tendência em considerar-se as competências como algo completamente diferente dos recursos, a definição de recursos oferecida por Daft (1983 *apud* Barney, 1991) sugere exatamente o contrário, já que inclui as competências como uma forma

especial de recursos. Recursos facilitam ou dificultam o alcance de vantagem competitiva por parte de uma empresa, e são melhor caracterizados como as forças e fraquezas da empresa (Andrews, 1971). O que torna o recurso importante para o desenvolvimento de estratégias que agreguem valor é o grau no qual esses recursos permitem a empresa capitalizar sobre as oportunidades pela minimização das ameaças oferecidas pelo ambiente.

Leonard-Barton (1992) introduziu o conceito de "*core rigidities*" (inflexibilidades essenciais) para caracterizar as situações em que as competências essenciais atuam no sentido de inviabilizar a aquisição de novos recursos e competências por parte da empresa em decorrência da atenção oferecida as atuais competências que ela já possui. A noção de inflexibilidades essenciais sugere que existe um nível ótimo de recursos e competências que uma empresa deve possuir, além de que se deve buscar relativizar esse nível à aspectos do ambiente, visando o alcance do melhor ajustamento entre a empresa e o contexto mais amplo em que está inserida.

Collis e Montgomery (1995) classificam os recursos e competências de uma empresa em *ativos intangíveis* (reputação, marcas e patentes e lealdade dos funcionários); *ativos tangíveis* (propriedade, planta e equipamentos) e *competências* (rotinas, processos e cultura). Grant (1991) apresenta classificação parecida, distinguindo apenas dois tipos de recursos: os *tangíveis* (aqueles recursos que podem ser observados e avaliados) e os *intangíveis* (aqueles que não podem ser observados nem quantificados diretamente).

Todas essas classificações objetivam a facilitar a avaliação dos recursos e competências tradicionalmente feita com base nas funções da empresa (financeira, marketing, recursos humanos etc.). Contudo, mais recentemente vários autores têm sugerido a utilização isolada da cadeia de valores (Porter, 1985) para a avaliação dos recursos competitivos (Hill e Jones, 1998 *apud* Moraes, 1999; Harrison e St. John, 1994 *apud* Moraes, 1999: 13), ao passo que Hitt, Ireland e Hoskisson (1999 *apud* Moraes, 1999: 13) propõem a utilização da cadeia de valores associada as competências essenciais. No presente estudo as competências essenciais são identificadas a partir do conceito de características distintivas sugerido por Kay (1995) e operacionalizadas por Moraes (1999) que as denominou de características estruturais.

### 2.2.3 Estratégia organizacional

A operacionalização e medição da estratégia teve em conta as observações feitas por Venkatraman (1989) que sugere que sejam considerados quatro aspectos: o alcance, o nível hierárquico, o domínio e o grau de premeditação. Como o estudo concentra-se na análise das realizações da empresa em relação ao seu mercado, trabalha-se no nível da estratégia realizada (premeditação), sob a perspectiva holística (domínio), analisando as estratégias de negócio ou competitiva (hierarquia), envolvendo, tanto meios como fins (alcance).

A estratégia competitiva (domínio de navegação) diferencia-se da estratégia corporativa (domínio de escolha), sendo que a primeira está associada com a forma como a empresa compete nos mercados escolhidos e a segunda está relacionada com a forma como a empresa gerencia um conjunto de negócios.

Na literatura clássica, a estratégia é considerada como resultante do balanceamento entre as condições internas e externas a empresa; entre as suas forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente em que ela opera, sendo por isso um mecanismo de promoção da adaptação entre a empresa e o ambiente (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Ansoff, 1965). Contudo, e apesar de vários autores concordarem nesse ponto, muitos deles definem estratégia de forma diversa. Para alguns (Ansoff, 1965; Hofer e Schendel, 1978; Snow e Hambrick, 1980), a estratégia deve comportar os meios, ao passo que para outros (Chandler, 1962; Andrews, 1971 e Miles e Snow, 1978), a estratégia deve comportar os meios e os fins.

Hofer e Schendel (1978: 25), por exemplo, definem estratégia como o *“fundamental pattern of present and planned resource deployment and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives”*, ao passo que para Andrews (1971: 59) a estratégia *“is the pattern of objectives, purposes or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or to be in and the kind of company it is or is to be”*.

Miles e Snow (1978: 262) alertam que muitos outros autores têm definido estratégia partindo de uma visão bastante estreita, enfocando apenas parte do que a estratégia é de fato. Consistente com esse argumento, a orientação assumida no presente estudo é a de que

a estratégia inclui tanto os meios que permitem a uma empresa alcançar seus objetivos relativamente ao seu ambiente como os processos através dos quais os objetivos são escolhidos. Assim, o termo estratégia refere-se tanto ao seu conteúdo (as ações decididas e implementadas, ou seja, o conceito de estratégia) como aos processos pelos quais as ações são decididas e implementadas, conforme colocação de Chaffe (1985 *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 21).

Entretanto, nem todas as estratégias passam por todas essas etapas (formulação e implementação) e, em alguns casos, pode mesmo não existir estratégia alguma, o que, segundo Inkpen e Choudhury (1985 *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000: 23), não conduz necessariamente a organização ao fracasso, podendo mesmo se constituir em uma virtude para ela, na medida em que aumenta a sua capacidade para experimentar e inovar, oportunizando a flexibilidade, o aprendizado e a adaptação.

Na prática, definir o que é estratégia não é tão fácil como pode parecer à primeira vista. Na verdade não existe uma definição de estratégia, mas uma seqüência de pelo menos cinco definições como propõem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: 17-20), com base em Mintzberg (1987b). Dessa forma, estratégia é tanto um plano (“um guia ou curso de ação para o futuro”) como um padrão (“consistência em comportamento ao longo do tempo”); estratégia é também uma posição (“a localização de determinados produtos em determinados mercados”), uma perspectiva (“maneira fundamental de fazer as coisas”) ou um truque (“‘manobra’ específica para enganar um oponente ou concorrente”).

Estratégia é aquilo que a organização pretende alcançar, ou seja, os seus objetivos, juntamente com o processo pelo qual ela escolhe e alcança esses objetivos (estratégia pretendida); mas é também aquilo que ela alcançou, de fato, e que pode não corresponder exatamente a tudo aquilo que ela pretendia (estratégia realizada).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), quando a estratégia planejada (pretendida) corresponde plenamente a estratégia realizada, diz-se que ela é *deliberada*; e *emergente*, quando a estratégia realizada (formada) não era exatamente aquela que a organização pretendia. Por sua vez, a estratégia pretendida mas não realizada é chamada de *irrealizada*.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sustentam que se deve buscar um certo equilíbrio entre as estratégias deliberada e emergente de forma que se possa exercer um certo controle sobre as mesmas e também permitir que se fomente o aprendizado. Para

tanto, a formulação de estratégia precisa ser o mais geral possível, sem se ater a muitos detalhes, para permitir o aproveitamento das oportunidades pela organização e a diminuição dos impactos negativos das ameaças que forem surgindo. A decorrência natural desse argumento é que além de se estudar a formulação é igualmente interessante estudar a formação da estratégia.

Caminhando nessa direção, os proponentes da abordagem da escolha estratégica atribuem um papel preponderante aos executivos principais dado o seu poder de influenciar o processo decisório organizacional (Child, 1972), e definem a estratégia como o conjunto de decisões implementadas em uma organização num determinado período, situando sua abordagem no nível da estratégia realizada.

De qualquer forma, o resultado das escolhas da coalizão dominante refletirá sua percepção dos desejos e aspirações dos vários grupos interessados, bem como o poder de influência de cada um desses grupos. O número de possíveis combinações dos interesses desses vários grupos limita o leque de possibilidades disponíveis para uma organização num dado momento. A escolha das combinações viáveis se dá através de um amplo processo envolvendo considerações sobre múltiplos aspectos e com base em pontos de vista igualmente diversos.

Numa mesma organização distinguem-se basicamente as estratégias funcionais (de cada uma das áreas), as estratégias de negócios (de cada divisão ou negócio da organização) e, por fim, a estratégia corporativa (ligada a coordenação dos vários negócios). O presente estudo concentra-se na análise da estratégia de negócio das empresas (estratégia competitiva) que, na abordagem da organização industrial é definida como o meio pelo qual a empresa busca influenciar ou defender-se dos fatores estruturais da indústria, podendo assumir várias abordagens possíveis, de acordo com o principal alvo estratégico da empresa (Porter, 1980: 29-30):

*“- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;*

*“- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa de empresas, ou*

*“- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem”.*

A estratégia competitiva que uma empresa desenvolve com o objetivo de superar os elementos que compõem a estrutura industrial precisa ter consistência interna, o que significa dizer que os métodos a serem enfatizados não devem conter objetivos conflitantes. Assim, apesar de Porter (1980) reconhecer a grande variedade de combinações possíveis, resume os métodos de competição em apenas três: “liderança no custo total”, “diferenciação” e “ênfase”, além de apresentar um tipo de estratégia genérica disfuncional, denominada “*stuck-in-the-middle*” (meio termo).

Porter (1980) argumenta que apesar de ser possível adotar mais de uma dessas estratégias genéricas como alvo primário, uma decisão nesse sentido pode mais atrapalhar do que ajudar a empresa a alcançar a vantagem competitiva sustentável, pois, o fato da colocação em prática de qualquer uma das estratégias genéricas exigir “comprometimento total e disposições organizacionais de apoio”, estes requisitos se diluem caso mais de um alvo primário seja perseguido (Porter, 1980: 35).

A abordagem da estratégia desenvolvida com base na análise dos fatores da estrutura industrial foi popularizada por Porter (1979; 1980; 1985) e encontra-se fortemente enraizada na prática gerencial e acadêmica. Entretanto, os proponentes da visão baseada em recursos asseguram que a estratégia utilizada pela empresa para competir em sua arena é organizada a partir do seu interior e não de fora dela. Para esses autores (Wernerfelt, 1984; Prahalad e Hamel, 1990; Barney, 1986b; 1989; 1991) cada empresa tem um conjunto de recursos que a diferencia das demais e os executivos enfatizam em seus processos aqueles que, segundo sua percepção, são os responsáveis pelo diferencial da empresa.

Na contramão dos enfoques deterministas sobre estratégia, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia estratégica baseada na capacidade de exercício de escolha pelos executivos, que atuam como agentes de ligação entre a empresa e o seu ambiente (Child, 1972), ao contrário do enfoque determinista que considera a ausência de qualquer influência da escolha estratégica sobre o processo de adaptação organizacional.

Com base na abordagem da escolha estratégica Miles e Snow (1978) argumentam que o sucesso da adaptação organizacional “depende da percepção das condições ambientais pela coalizão dominante e das decisões que ela toma com relação a maneira como a organização enfrentará tais condições” (Miles e Snow, 1978: 21). Tais decisões envolvem a busca de soluções para o problema empresarial (relacionado com a escolha do

domínio de produto-mercado), o problema de engenharia (relacionado com a escolha das tecnologias para a produção e distribuição dos produtos e serviços) e o problema administrativo (relacionado com a seleção de áreas para inovação futura e com a racionalização da estrutura e processos organizacionais), que constituem o chamado ciclo adaptativo.

Para enfrentar as variações ambientes as organizações adotam quatro posturas básicas – defensiva, reativa, analítica e prospectora. Cada um desses tipos de estratégia exige uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos consistentes. As características de cada um desses arquétipos de estratégia são apresentadas no quadro 2.1 e descritas a seguir (Miles e Snow, 1978: 29):

“1 *Defensivas* são organizações que têm domínios de produto-mercado limitados. Os administradores-chaves destas organizações são altamente especializados nas áreas operacionais limitadas de suas organizações, mas não estão aptos a procurar por novas oportunidades fora dos seus domínios. Como resultado deste foco limitado estas organizações raramente precisam fazer ajustamentos na sua tecnologia principal, estrutura e métodos de operação. Ao invés disso, elas dedicam atenção primária a melhorar a eficiência de suas operações atuais.

“2 *Prospectoras* são organizações que quase continuamente procuram por oportunidades de mercado, e experimentam regularmente com respostas potenciais para desenvolver tendências ambientais. Assim, estas organizações são freqüentemente criadoras de mudança e incerteza para as quais os seus concorrentes têm que responder. Contudo, em função da sua forte preocupação com a inovação do produto e mercado, estas organizações normalmente não são completamente eficientes.

“3 *Analíticas* são organizações que operam em dois tipos de domínios de produto-mercado, um relativamente estável e o outro em mudança. Nas suas áreas estáveis, estas organizações operam rotineira e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados. Nas suas áreas mais turbulentas, os administradores-chaves olham os seus concorrentes principais para novas idéias, e então adotam rapidamente aquelas que parecem ser mais promissoras.

“4 *Reativas* são organizações em que os administradores-chaves freqüentemente percebem a mudança e incerteza que ocorre no ambiente organizacional de suas empresas, mas são incapazes de responder efetivamente a essas mudanças. Uma vez que este tipo de

organizações carece de uma relação estratégia-estrutura consistente, elas não fazem ajustes de nenhuma natureza até que sejam forçadas pelas pressões ambientais.”

**Quadro 2.1** - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	DIMENSÕES	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		DEFENSIVA	PROSPECTORA	ANALÍTICA	REATIVA
Problemas e Soluções Empresariais	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problemas e Soluções de Engenharia	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/“expertise” básica	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	“Buffers” (anteparos) tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problemas e Soluções Administrativas	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/contribuição de vendas	Evitar problemas/resolver problemas remanescentes

Fonte: Conant; Mokwa; Varadarajan, 1990. p. 367

#### 2.2.4 Performance competitiva

A avaliação da performance é essencial para a determinação do grau de sucesso da adaptação da organização ao seu ambiente (Chakravarthy, 1986) e, portanto, para avaliar tanto o processo de formulação e implementação de uma estratégia particular como da vantagem competitiva alcançada por uma empresa, já que esta última é resultado das estratégias que melhor promovem o ajustamento entre a empresa e o seu ambiente, capitalizando sobre recursos raros, valiosos, insubstituíveis e de difícil imitação tendo em vista o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Venkatraman e Ramanujam (1986: 801) desenvolveram um esquema classificatório bidimensional realçando dez diferentes abordagens para medição da performance em pesquisas sobre estratégia. A primeira dimensão relaciona-se com o uso de indicadores financeiros *versus* indicadores operacionais e a segunda dimensão relaciona-se com a origem dos dados, distinguindo-se as fontes de dados primários *versus* dados secundários. A classificação desenvolvida comporta três níveis representados sob a forma de três circunferências concêntricas, em que a mais interna corresponde a performance financeira, a intermediária corresponde a performance operacional e a circunferência mais externa representa a eficácia organizacional. Cada uma das circunferências engloba a anterior, de forma que a eficácia organizacional, que representa o nível mais amplo de análise, representado pela circunferência mais externa, inclui a performance operacional que por sua vez inclui a performance financeira.

Drucker (1954) propôs considerar-se pelo menos oito áreas a partir das quais a empresa deveria determinar seus objetivos argumentando ser um erro gerenciar-se negócios com base em apenas um objetivo. Sua proposta inclui áreas tão díspares quanto (1) posição no mercado, (2) produtividade, (3) níveis de recursos, (4) lucratividade, (5) desempenho e desenvolvimento do administrador, (6) inovação, (7) desempenho e atitude do empregado e (8) responsabilidade social. Apesar dessa idéia ter nascido da visão em que os objetivos da empresa servem de parâmetro para a sua performance (performance em senso absoluto), ela continua bastante atual, principalmente como fonte de informação para novos desdobramentos, nomeadamente a busca de relativização aos concorrentes (performance em senso relativo).

Mais recentemente, vários autores têm proposto medidas baseadas no valor adicionado (Kaplan e Norton, 2000; Drucker, 2000), de alguma forma associadas às medidas tradicionais. Chakravarthy (1986), seguido por muitos outros autores, propõe a adoção de indicadores múltiplos, na medida em que a compreensão da performance de uma empresa só pode ser feita de forma mais abrangente, se forem utilizadas medidas capazes de oferecer uma visão das várias áreas de interesse para a empresa e para os seus diferentes públicos. A esse respeito, Venkataraman e Ramanujam (1986: 804) argumentam que uma conceitualização ampla de performance empresarial deveria incluir tanto indicadores financeiros como indicadores operacionais.

Apesar disso, os vários esquemas classificatórios desenvolvidos para fornecer subsídios à medição da performance empresarial não acabaram com as discussões sobre a melhor maneira de realizá-la, na medida em que nenhum desses esquemas se mostrou superior aos outros, configurando a ausência de consenso entre os pesquisadores em administração estratégica (Cameron e Whetten, 1983 *apud* Allred, 1999: 42). Na base desses problemas está o grande número de definições de performance apresentadas por diferentes autores, dificultando a adoção de um deles.

Independentemente da definição adotada, a performance organizacional tem sido tradicionalmente medida com base em dados objetivos relativos a área financeira (contábil) e de marketing, registrados em relatórios divulgados quer pela própria empresa como por outras entidades, inclusive o governo. Entretanto, autores diversos têm sugerido que o uso de dados objetivos não é adequado (Lubatkin e Shrieves, 1986 *apud* Allred, 1999), uma vez que tais medidas representam artefatos da legislação sob a forma de taxas, impostos etc., e argumentam que o uso de medidas subjetivas, baseadas no mercado, é mais apropriado (Fisher e McGowan, 1983 *apud* Jacobsen e Aaker, 1985).

Na contramão desses argumentos Fryxell e Barton (1990 *apud* Allred, 1999) afirmam que as medidas de performance baseadas no mercado não são necessariamente melhores que as medidas baseadas em dados contábeis, já que ambas exploram aspectos diferentes da performance das empresas e oferecem um contexto mais amplo para análise da mesma.

Dessa forma, o mais importante não é discutir o tipo de dados (objetivos *versus* subjetivos ou financeiro *versus* operacionais) mais relevante para análise da performance, mas demonstrar até que ponto os resultados obtidos com base em cada um desses tipos de

dados diferem entre si, o que, por sua vez, impõe que se utilize uma abordagem conjunta dessas orientações. Os melhores indicadores de performance são aqueles que satisfazem as necessidades de cada um dos públicos que deles se utilizam e auxiliam a empresa a desenvolver estratégias que melhorem cada vez mais sua performance competitiva.

A medição de qualquer coisa sempre coloca uma questão relacionada com a comparação: desempenho relacionado a quê? De fato a medição implica na existência ou, pelo menos, na necessidade de algum tipo de padrão. Buzzell e Gale (1991: 33) apontam três critérios que vêm sendo adotados pelas empresas para aferir sua performance. O primeiro compara o resultado atual com a experiência passada da empresa; o segundo compara o resultado com o custo de capital e o terceiro relaciona o resultado com o desempenho de empresas do mesmo setor.

Uma vez que o estudo preocupa-se com os efeitos do ambiente e dos recursos sobre a estratégia e performance, e afere essa relação com base na percepção dos executivos sobre essas dimensões, a comparação com os concorrentes da indústria (ou com a média do setor) é a que melhor se adapta ao mesmo. Dessa forma, a performance da empresa foi avaliada com base em medidas financeiras e operacionais, comparativamente aos seus competidores, e representa a posição alcançada pela empresa em relação a esses competidores, daí a denominação de performance competitiva.

Em seu trabalho, circunscrito a área de administração estratégica, Venkatraman e Ramanujam (1986) consideram os indicadores de performance divididos em apenas dois grandes grupos. No primeiro grupo estão os indicadores financeiros, isto é, baseados em dados contábeis; e no segundo grupo estão os indicadores operacionais, isto é, não-financeiros. Seguindo Venkatraman e Ramanujam (1986), no presente trabalho a denominação performance financeira, está relacionada com os indicadores baseados em dados contábeis, ao contrário da denominação performance operacional, utilizada para caracterizar o conjunto de indicadores não-financeiros.

Vários estudos têm utilizado medidas subjetivas informadas pelos próprios executivos (Dess e Robinson Jr., 1984; Tan e Litscher, 1994; Hart e Banburry, 1994), embora avaliações subjetivas externas feitas pelo pesquisador sejam igualmente utilizadas. No Brasil, o estudo de Perin e Sampaio (1999) com empresas sediadas no Rio Grande do Sul concluiu não haver diferenças significativas entre os indicadores objetivos e subjetivos fornecidos pelas empresas para os três tipos de indicadores considerados: retorno sobre

ativos, taxa de crescimento de vendas e lucratividade.

### **2.3 Operacionalização dos modelos propostos**

Até ao momento a revisão da literatura foi direcionada para a construção dos dois modelos que serão testados na seqüência do estudo. Tais modelos foram desenvolvidos com base nos pressupostos da economia da organização industrial, da visão da empresa baseada em recursos e da escolha estratégica, destacando-se o papel desempenhado pela estratégia em cada uma dessas abordagens. No modelo determinista, a estratégia desempenha um papel passivo, ao contrário do que acontece no modelo voluntarista em que a estratégia assume papel ativo.

Apesar dos modelos desenvolvidos apresentarem a forma como as variáveis estão relacionadas, os mesmos não nos informam sobre as operações necessárias para que os mesmos sejam mensurados ao destacar-se o papel da estratégia em cada um deles. Existem muitas abordagens que poderiam ser utilizadas para medir as relações nos modelos propostos, daí a necessidade de esclarecer aquelas que serão utilizadas. A escolha dessas abordagens teve em conta a sua melhor adequação aos objetivos do estudo.

No modelo determinista, a estratégia situa-se entre a (s) variável (is) independente (s) e a variável dependente, atuando como variável mediadora; ao passo que no modelo voluntarista, a estratégia atua como variável moderadora. Em função disso, há necessidade de se proceder a aproximação de cada modelo teórico (determinista e voluntarista) com o respectivo modelo empírico (mediação e moderação). É com base em cada um desses modelos empíricos que será mensurado o respectivo modelo teórico.

Uma aproximação genérica nesse sentido decorre da própria natureza de cada modelo. No modelo determinista (figura 2.4) o ambiente e recursos são as variáveis independentes, a estratégia é a variável mediadora e a performance é a variável dependente. No modelo voluntarista (figura 2.5) o ambiente e recursos e a performance mantém a mesma função que no modelo determinista, mas a estratégia passa a ter função de variável moderadora, situando-se, por isso, no mesmo nível de análise da (s) variável

(is) independente (s).

Para Baron e Kenny (1986) e Venkatraman (1989 *apud* Allred, 1999: 81), um modelo determinista é melhor caracterizado como um modelo de mediação, ao passo que um modelo voluntarista é melhor caracterizado como um modelo de moderação. As duas próximas subseções fazem aproximações de cada um dos modelos teóricos (determinista e voluntarista) com o seu respectivo modelo empírico (mediação e moderação) apenas de forma genérica, já que as operações necessárias para mensurar cada modelo são apresentadas no capítulo sobre metodologia.

### **2.3.1 Operacionalização do modelo determinista (mediação)**

Tal como foi já colocado acima, Baron e Kenny (1986) e Venkatraman (1989 *apud* Allred, 1999: 81) consideram que o modelo determinista é melhor caracterizado como um modelo de mediação. Sendo assim, torna-se necessário aproximar o modelo determinista, de natureza teórica e baseado nos pressupostos da economia da organização industrial e da visão da empresa baseada em recursos, com o modelo empírico que permitirá sua mensuração. Para tanto torna-se necessário especificar os componentes do modelo empírico e a função de cada uma das variáveis teóricas nesse modelo.

Pela definição de Baron e Kenny (1986: 1176), uma variável mediadora é aquela que contribui para a relação entre uma variável independente e uma variável dependente, agindo como um canal através do qual a variável independente influencia a variável dependente. Dessa forma, para que exista efeito de mediação, a (s) variável (is) independente (s) devem determinar a variável mediadora, e esta, por sua vez, deve determinar a variável dependente.

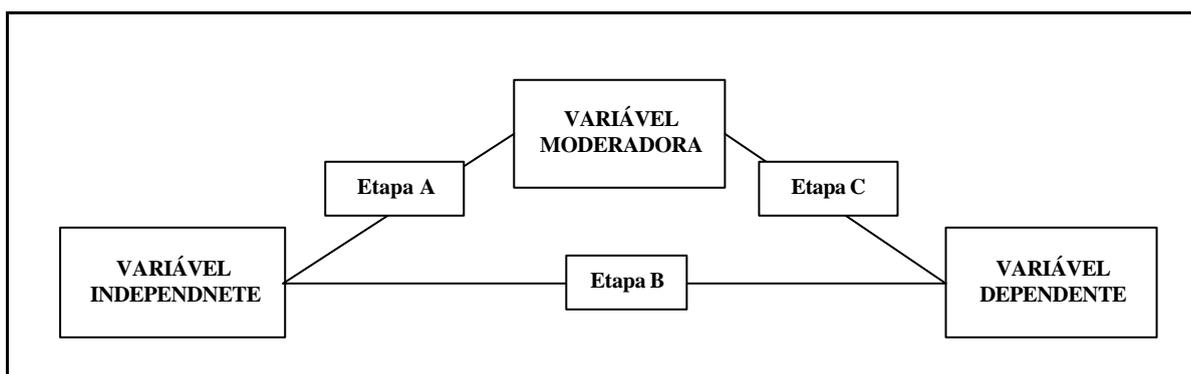
No modelo determinista, representado pela figura 2.4, a estratégia age como variável mediadora através da qual o ambiente e os recursos influenciam a performance organizacional. A hipótese básica desse modelo é que existe relação sistemática entre o ambiente e recursos, a estratégia e a performance e, portanto, entre o ambiente e recursos e a performance. Esta hipótese é resgata e ampliada a partir dos pressupostos teóricos da

economia da organização industrial que advoga a existência de relações sistemáticas entre a estrutura industrial, a conduta e a performance das empresas.

O efeito da estratégia sobre o ambiente e recursos não está sendo considerado no modelo determinista em função da natureza e dos objetivos do trabalho. Tal efeito atribuí à estratégia um papel ativo, situando-se, por isso, no âmbito do voluntarismo, testado com base no enfoque de moderação que será alvo de análise na próxima subseção. Do mesmo jeito, e apesar da relação direta entre a (s) variável (is) independente (s) (ambiente e recursos) e a variável dependente (performance) não estar representada no diagrama causal (figura 2.4), uma vez que o estudo preocupa-se muito mais com o papel desempenhado pela estratégia, essa relação é igualmente examinada, uma vez que ela é necessária para o teste do efeito mediador.

A figura 2.6 apresenta o modelo de mediação, conforme especificado por Baron e Kenny (1986), consistindo num sistema de três variáveis em que a variável independente afeta a variável mediadora, que por sua vez afeta a variável dependente. Além disso, a variável independente afeta diretamente a variável dependente, sinalizando que a existência de efeito de mediação da variável estratégia é condicionada pela existência de uma relação prévia entre a variável independente e a variável dependente.

**Figura 2.6** – Modelo de mediação<sup>1</sup>



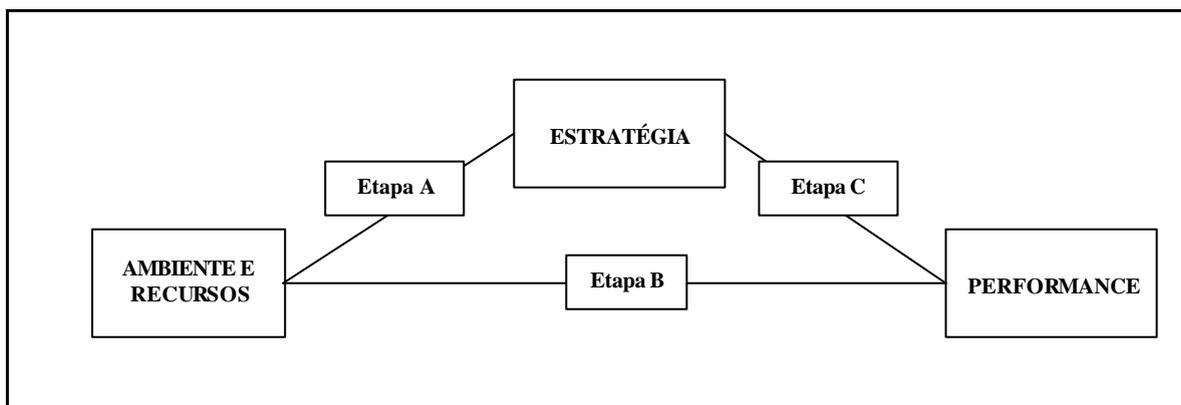
**Fonte:** Baron e Kenny, 1986, p. 1176.

<sup>1</sup> Na figura representativa do modelo de mediação apresentada por Baron e Kenny (1986: 1176) a etapa B da atual figura é a etapa C da figura apresentada por aqueles autores e vice-versa. Tal mudança se fez necessária para ser mais consistentes com os procedimentos para testagem do efeito de mediação apresentados na página 1177, que considera a seqüência na mesma ordem que foi considerada no presente estudo.

As relações entre as variáveis apresentadas acima são semelhantes as do modelo determinista (figura 2.4), de tal forma que a variável independente do modelo de mediação corresponde ao conjunto de variáveis associadas ao ambiente e recursos, a variável moderadora corresponde a estratégia no modelo determinista, e a variável dependente corresponde a variável performance do modelo determinista.

A operacionalização do modelo determinista consiste em aproximar o modelo teórico (figura 2.4) do respectivo modelo empírico (figura 2.6) que permitirá sua mensuração. Como resultado dessa aproximação, obtém-se o modelo determinista operacionalizado representado na figura 2.7. Esse modelo representa a confluência dos pressupostos teóricos que permitiram o desenvolvimento do modelo determinista como os correlatos empíricos que permitirão sua mensuração. Os procedimentos operacionais para testar o modelo de mediação são apresentados com detalhe no próximo capítulo.

**Figura 2.7 – Modelo determinista (mediação) operacionalizado**



### 2.3.2 Operacionalização do modelo voluntarista (moderação)

A operacionalização do modelo de moderação impõe uma primeira condição, relacionada com a definição do que é uma variável moderadora. Segundo Howeel, Dorfman e Kerr (1986: 89), apesar das diversas definições encontradas na literatura divergirem entre si em alguns aspectos, todas elas concordam que uma variável moderadora é aquela que “afeta a natureza da relação entre duas variáveis, sem que esteja

necessariamente correlacionada com elas”.

Para Sharma, Durand e Gur-Arie (1981: 291), uma variável moderadora é aquela que “modifica sistematicamente a forma e/ou a força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente”, ao passo que para Baron e Kenny (1986: 1174), uma variável moderadora é uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente.

Segundo Sharma, Durand e Gur-Arie (1981), existem dois tipos de variáveis moderadoras: 1) aquelas que agem modificando a direção (forma) da relação entre uma variável independente e uma variável dependente, e 2) aquelas que agem modificando a força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente. Para o exame das variáveis que compõem o primeiro grupo utiliza-se análise de regressão hierárquica (moderada), com a inclusão de um termo de interação (variável de interação) num modelo aditivo. Para o exame das variáveis que compõem o segundo grupo, o modelo aditivo é dividido em subgrupos e os parâmetros são estimados para cada um desses subgrupos da amostra total (Sharma, Durand e Gur-Arie, 1981 e Prescott, 1986).

As variáveis moderadoras que agem influenciando a força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente são chamadas variáveis homologadoras. Esse tipo de variáveis não interagem com a variável independente, nem estão relacionadas com a variável independente ou com a variável dependente. Por sua vez, as variáveis moderadoras que agem influenciando a direção (forma) da relação entre uma variável independente e uma variável dependente, apresentam interação significativa com a variável independente, distinguindo-se dois tipos básicos, classificadas em função de estarem ou não relacionadas com a variável dependente e/ou com a variável independente.

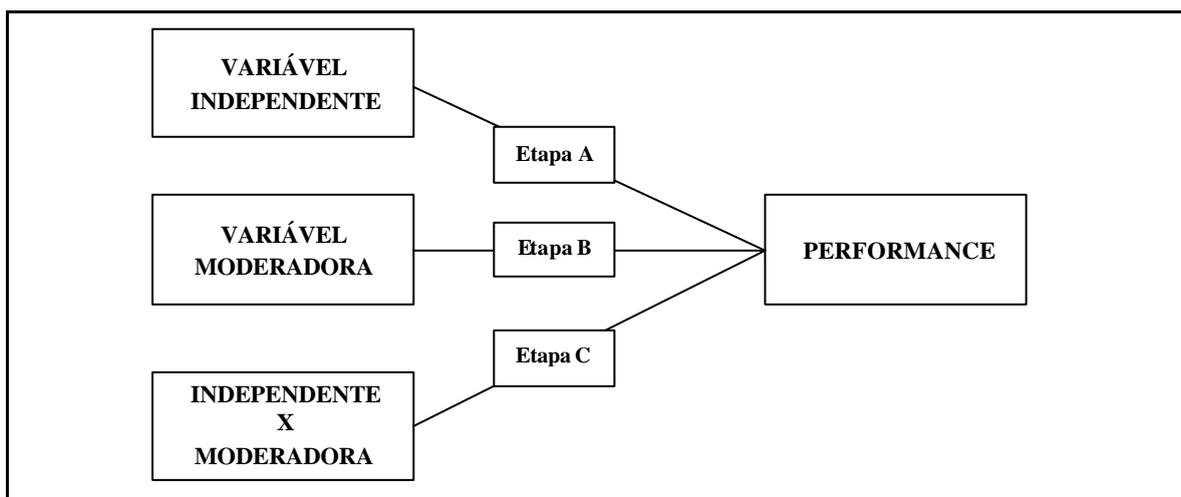
Conforme apresentado no quadro 2.2, as variáveis moderadoras que além de interagir com a variável independente, estão igualmente relacionadas com a variável dependente e/ou com a variável independente, chamam-se variáveis “quase” moderadoras, ao passo que as variáveis moderadoras que apesar de interagir com a variável independente, não estão relacionadas com a variável dependente nem com a variável independente, chamam-se variáveis moderadoras “puras” (Sharma, Durand e Gur-Arie, 1986: 292).

**Quadro 2.2** – Tipologia de especificação de variáveis

	Relacionada com a variável dependente e/ou com a variável independente	Não relacionada com a variável dependente ou com a variável independente
Não interage com a variável independente	<b>1</b> Interveniente Exógena Antecedente Supressora Independente	<b>2</b> Moderador <b>(Homologizador)</b>
Interage com a variável independente	<b>3</b> Moderador <b>(“Quase” moderador)</b>	<b>4</b> Moderador <b>(Moderador “Puro”)</b>

**Fonte:** Sharma, Durand e Gur-Arie, 1981, p. 292.

A figura 2.8 apresenta o modelo de moderação genérico, considerando a posição das variáveis e suas relações. As três variáveis consideradas encontram-se no mesmo nível de análise, ao contrário do que acontece com o modelo de mediação apresentado acima (figura 2.6), em que a variável estratégia encontra-se posicionada entre a variável independente e a variável dependente, ou seja, numa posição intermediária.

**Figura 2.8** – Modelo de moderação

**Fonte:** Baron e Kenny, 1986, p. 1174.

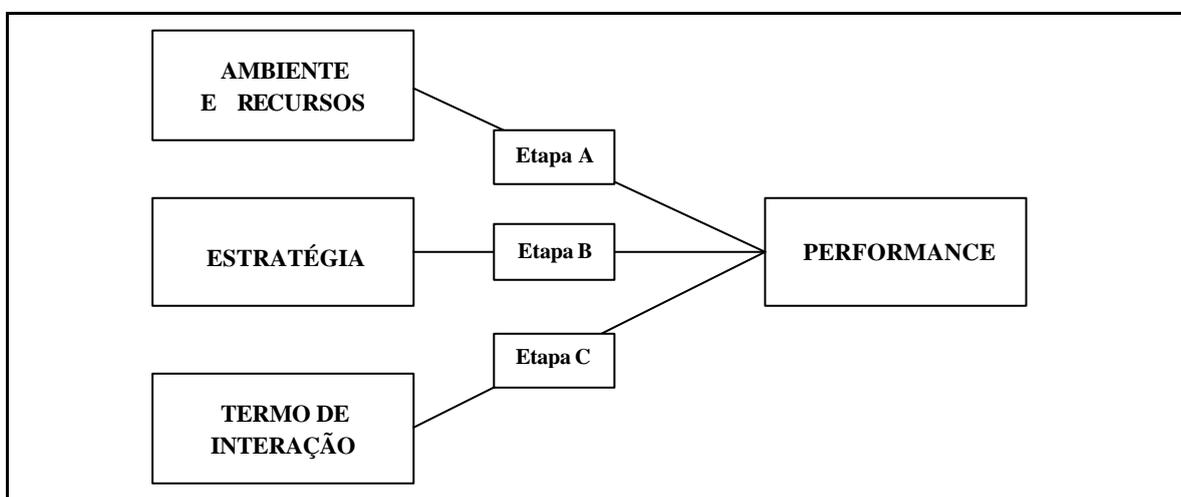
Por sua natureza esse modelo é semelhante ao modelo voluntarista (figura 2.5)

desenvolvido com base na integração da abordagem dos economistas industriais com a visão da empresas baseada em recursos, e seu contraste com a abordagem da escolha estratégica, já que, tal como no presente modelo, as variáveis independentes (ambiente e recursos) e a variável mediadora (estratégia) interagem e afetam diretamente a variável dependente.

A variável independente do modelo de moderação corresponde ao conjunto de variáveis do ambiente e recursos, a variável moderadora corresponde a estratégia, o termo de interação (independente x moderadora) corresponde a variável formada pela multiplicação das variáveis independentes e a variável moderadora e, por fim, a variável dependente corresponde a performance no modelo voluntarista.

Com a inclusão das variáveis do modelo voluntarista (figura 2.5) no respectivo espaço do modelo de moderação (figura 2.8), obtém-se o modelo voluntarista operacionalizado (figura 2.9). Os procedimentos operacionais para testar o modelo de moderação são apresentados em detalhes no próximo capítulo.

**Figura 2.9** – Modelo voluntarista (moderação) operacionalizado



## CAPÍTULO 3

### METODOLOGIA DE PESQUISA

No presente capítulo apresenta-se a metodologia adotada para a condução da pesquisa, explicitando sua natureza, o universo e amostra e os critérios utilizados para operacionalizar as variáveis, com especial destaque para a variável estratégia. O questionário utilizado na pesquisa é apresentado em linhas gerais, assim como as técnicas utilizadas para coletar, transformar e analisar dos dados.

#### 3.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa desenvolvida é uma *survey* interseccional realizada com base numa estratégia explicativa. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993) as pesquisas *survey* são apropriadas para questões de pesquisa voltadas para o *quê*, o *porquê se dá* e ao *como se dá* um determinado fenômeno. A pesquisa explicativa, por sua vez, identifica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo aquela que mais aprofunda no conhecimento da realidade porque explica o *porquê* das coisas (Gil, 1991: 46) ou, como colocado por Pinsonneault e Kraemer (1993), é aquela que testa uma teoria e suas relações causais.

O método de abordagem adotado foi o hipotético-dedutivo, pois o estudo partiu do estabelecimento de hipóteses sobre a relação e comportamento das variáveis selecionadas, e visa a contribuir para a verificação empírica das teorias de organização e de administração estratégica em contexto brasileiro. Do ponto de vista do procedimento, o

estudo adota o método quantitativo, utilizando-se de vários métodos estatísticos para aferir o grau de confiabilidade e validade dos construtos, para reduzir o número de variáveis à uma quantidade manejável e não correlacionadas e para análise subsequente da relação entre as variáveis.

### **3.2 Universo e amostra**

O universo de uma pesquisa corresponde ao total de entidades que partilham das mesmas características que estão sendo investigadas. Dessa forma, o universo da presente pesquisa corresponde ao total de empresas industriais do país. Contudo, dadas as dificuldades em conhecer-se exatamente o número dessas empresas e sua localização, procedeu-se a um corte inicial, passando-se a considerar a filiação a federação de indústria do respectivo estado como critério de seleção para compor a amostra. Para o caso do Rio Grande do Sul foram consideradas também 45 empresas não filiadas a respectiva federação de indústria.

Mesmo com esse corte inicial, continuava sendo impraticável, dispendioso e difícil conseguir os dados sobre todas as empresas industriais que satisfazem essas condições. Por isso, introduziu-se um novo critério que restringiu a pesquisa a apenas sete estados (Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Paraná, São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Ceará). Dentro desses estados apenas empresas de grande porte, ou seja, com 500 ou mais empregados, foram inicialmente consideradas (ver tabela 3.1).

A escolha dos estados não cumpriu nenhum critério específico, apenas buscava-se obter uma amostra o mais diversificada possível, em que estivessem representadas empresas dos mais diversos setores industriais e das mais diversas regiões do país, tendo para o efeito enviado carta ou e-mail para as federações de indústrias de 16 estados, obtendo resposta favorável das sete cujas empresas foram selecionadas, e a partir das quais foram adquiridos os cadastros da totalidade das empresas com 500 ou mais empregados e, nos casos do estado do Mato Grosso e do Ceará, também obtivemos os cadastros das pequenas e médias empresas que não foram consideradas nesta pesquisa.

**Tabela 3.1** - Composição da amostra inicial

ESTADO	GRANDES EMPRESAS		TOTAL	(%)
	Com E-Mail	Sem E-Mail		
CEARÁ (CE)	-	61	61	6,5
MATO GROSSO DO SUL (MS)	-	10	10	1,7
MATO GROSSO (MT)	-	14	14	1,5
PARANÁ (PR)	25	76	101	10,8
SÃO PAULO (SP)	432	97	529	56,6
RIO DE JANEIRO (RJ)	40	73	113	12,0
RIO GRANDE DO SUL (RS)	107	-	107	11,4
<b>TOTAL</b>	<b>604</b>	<b>331</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Em função do baixo nível de resposta até então, uma pesquisa paralela começou a ser desenvolvida com a totalidade das médias empresas (590)<sup>2</sup> e de parte das grandes empresas (45)<sup>3</sup> do Rio Grande do Sul constantes do Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul 2001. As 45 grandes empresas desse cadastro que foram contactadas não faziam parte do cadastro da FIERGS – Federação da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul.

Dessa forma a amostra foi selecionada de forma não-probabilística por acessibilidade (Vergara, 1997), contendo apenas as empresas com 500 ou mais empregados, representando a totalidade das empresas constantes do cadastro das respectivas federações estaduais de indústria dos sete estados, acrescida das empresas grandes e médias constantes do Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul, totalizando 1570 empresas.

Amostras selecionadas de forma não-probabilística são especialmente convenientes quando uma amostra probabilística seria dispendiosa demais e/ou quando a representatividade exata não é necessária. A tabela 3.2 abaixo apresenta uma visão geral da amostra final utilizada na pesquisa, em função do estado de origem, do tamanho e do fato

<sup>2</sup> Nesta fase utilizamos apenas o e-mail para coletar os dados, por isso, quando nos referimos a totalidade das empresas estamos querendo dizer, empresas com e-mail. O total de médias empresas do Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul 2001 – Sebrae/RS é 645 das quais 55 não possuíam e-mail, restando as 590 com as quais trabalhamos.

<sup>3</sup> O número de grandes empresas no Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul 2001 – Sebrae/RS é 164 das quais 107 fazem parte do Cadastro da FIERGS e 57 não fazem parte do mesmo. As 45 empresas com que trabalhamos é o subconjunto do total de 57 que possuem e-mail; 12 empresas não tinham e-mail e ficaram de fora.

de possuírem ou não e-mail.

**Tabela 3.2 - Composição da amostra final**

ESTADO	MÉDIAS EMPRESAS		GRANDES EMPRESAS		TOTAL	(%)
	Com E-Mail	Sem E-Mail	Com E-Mail	Sem E-Mail		
CEARÁ (CE)	-	-	-	61	61	3,9
MATO GROSSO DO SUL (MS)	-	-	-	10	10	0,7
MATO GROSSO (MT)	-	-	-	14	14	0,9
PARANÁ (PR)	-	-	25	76	101	6,4
SÃO PAULO (SP)	-	-	432	97	529	33,5
RIO DE JANEIRO (RJ)	-	-	40	73	113	7,1
RIO GRANDE DO SUL (RS)	590	-	152	-	742	47,0
<b>TOTAL</b>	<b>590</b>	<b>-</b>	<b>649</b>	<b>331</b>	<b>1570</b>	<b>100</b>

A unidade de análise é a *unidade de negócios*, operacionalizada como sendo aquela empresa que possui personalidade jurídica própria apesar de fazer parte de uma corporação, ou aquela que opera de forma individualizada. Entretanto, Gupta (1999: 100) usa o termo para se “referir a uma divisão, uma subsidiária ou um centro de lucros, dentro de uma corporação de muitos negócios, assim como à empresa de um único negócio, operando de forma independente”. Dependendo do que se considerar um “centro de lucros” a forma como Gupta (1999) operacionalizou a unidade de negócios é bastante próxima da que foi utilizada no presente estudo.

A *unidade de coleta* ou respondentes são os presidentes de cada empresa ou seus substitutos mais próximos, ou seja, indivíduos com capacidade para influenciar o curso de decisões em sua empresa. A escolha dos membros da coalizão dominante como unidade de coleta de dados em pesquisa na área de administração estratégica é bastante comum, sendo utilizada na maior parte dos estudos que utilizam avaliações perceptuais das estratégias das empresas, tanto naqueles realizados no Brasil (Moraes, 1999; Bertucci, 2000 etc.) como no exterior (Brews e Hunt, 1999; Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990; Tan e Litschert, 1994 etc.).

A justificativa para tal escolha relaciona-se com a sua “capacidade de influenciar o processo político e de alocação de recursos, o conhecimento sobre a instituição e um interesse direto nas questões relativas à efetividade de suas instituições” (Bertucci, 2000: 3), isto é, participação direta na formulação e implementação das estratégias das empresas

das quais participam. Além disso, autores como Andrews (1971) e Barnard (1938) identificaram há muito que a administração estratégica é essencialmente função da alta administração da empresa, o que torna essa escolha acertada em função da natureza do trabalho realizado.

A abordagem da escolha estratégica em que se baseia a pesquisa também oferece suporte para essa opção, dado que seu principal argumento é que os executivos exercem um papel fundamental na caracterização das estruturas e processos da empresa e, portanto, no seu direcionamento estratégico, através da tomada de decisões e do exercício da liderança.

A seleção de uma amostra de empresas com base em vários estados e setores industriais teve como principal preocupação permitir a generalização dos resultados da pesquisa para os diversos setores com características estruturais similares (Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990 e Ginn e Young, 1992), apesar dos estudos transversais serem pouco generalizáveis para além da população estudada. A seleção inicial apenas de empresas de grande porte foi diretamente influenciada pela crença de que essas empresas seriam as principais beneficiadas com os resultados de uma pesquisa como esta e que, por isso, mostrariam maior interesse em participar da mesma.

### **3.3 Operacionalização e medição das variáveis**

Em função das múltiplas abordagens envolvidas, as variáveis foram operacionalizadas de diferentes maneiras visando adequarem-se aos propósitos gerais e específicos do estudo. Para a variável estratégia foi adotada a escala de múltiplos itens de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) que operacionaliza os quatro tipos de estratégia de Miles e Snow (1978).

A natureza multidimensional da variável performance impõem que sua avaliação seja feita com base em vários indicadores capazes de captar de forma mais ampla o desempenho competitivo das empresas do que a utilização de medidas isoladas. Essa complexidade e multidimensionalidade (Venkatraman e Ramanujam, 1987) aumentam a

dificuldade em selecionar um esquema conceitual para definir performance, principalmente quando se trabalha no âmbito da estratégia competitiva, uma vez que ela se dá ao nível das unidades estratégicas de negócios, ao passo que os dados disponíveis em muitas empresas diversificadas são bastante agregados, refletindo a corporação, ou seja, o conjunto de negócios da empresa, e não a empresa individualizada ou alguma de suas unidades de negócios.

Esses problemas têm sido suplantados pelo uso de indicadores subjetivos informados pelos executivos, que têm se mostrado robustos na medida em que apresentam alto grau de correlação com as medidas objetivas das empresas (Dess e Robinson Jr., 1984; Venkatraman e Ramanujam, 1986; Perin e Sampaio, 1999 etc.).

Uma discussão detalhada da forma como foi operacionalizada e medida cada uma das variáveis é apresentada a seguir.

### **3.3.1 Ambiente organizacional**

Os fatores ambientais foram divididos em dois grandes grupos. No primeiro grupo estão aqueles que constituem o macroambiente, que afeta toda a sorte de empresas, independente do setor industrial a que pertence: economia do país, governo, socio-cultural, sindicatos, demografia, meio ambiental, tecnologia e internacional. No segundo grupo estão aqueles que representam o microambiente ou ambiente industrial (Porter, 1980): grau de rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, concorrente potenciais e produtos/serviços substitutos. O quadro 3.1 apresenta uma breve descrição da definição operacional de cada uma das dimensões do macroambiente conforme utilizadas na pesquisa. No quadro 3.2 as diversas dimensões do microambiente são igualmente apresentadas e definidas.

**Quadro 3.1** – Características do macroambiente

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Economia do país</b>	<i>Inflação, taxa de crescimento, política monetária, política de rendas, política fiscal, política tributária, balanço de pagamentos, etc.</i>
<b>Governo</b>	<i>Ideologia predominante, atitudes, pré-disposição, programas, etc.</i>
<b>Sociedade</b>	<i>Valores e atitudes da população, estilo e qualidade de vida, nível educacional, etc.</i>
<b>Sindicatos</b>	<i>Organização, atuação, movimentos, etc.</i>
<b>Demografia</b>	<i>Faixas etárias, crescimento da população, distribuição de renda, etc.</i>
<b>Meio ambiente</b>	<i>Legislação, regulamentação, grupos de pressão, etc.</i>
<b>Internacional</b>	<i>Acordos, tarifas, globalização, conjuntura econômica, política etc.</i>
<b>Tecnologia</b>	<i>Acesso, transferência, desenvolvimento, etc.</i>

**Quadro 3.2** – Características do microambiente

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Grau de rivalidade entre concorrentes<sup>4</sup></b>	<i>Guerra de preços, batalha de publicidade, introdução de novos produtos, aumento de serviços oferecidos e de garantias, etc.</i>
<b>Poder de negociação dos compradores</b>	<i>Pressão sobre preços, qualidade exigida, serviços complementares demandados, nível de concentração, poder de barganha, etc.</i>
<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	<i>Preços solicitados, qualidade oferecida, serviços complementares disponíveis, nível de concentração, poder de barganha, etc.</i>
<b>Concorrentes Potenciais</b>	<i>Novas empresas, diversificação de empresas, importações, etc.</i>
<b>Produtos Substitutos</b>	<i>Pressão tecnológica, impacto no preço e na rentabilidade, desempenho comparativo, etc.</i>

Para a medição do ambiente nos seus dois níveis considerados no estudo pediu-se aos respondentes que avaliassem o impacto de cada um dos elementos e condições que lhe caracterizam sobre a estratégia de suas respectivas empresas, marcando sua avaliação em um dos cinco pontos de uma escala do tipo Likert com a seguinte disposição: 1 – Muito Desfavorável; 2- Razoavelmente Desfavorável; 3 - Nem Desfavorável Nem Favorável; 4 - Razoavelmente Favorável; e 5 – Muito Favorável.

<sup>4</sup> Para captar o grau de rivalidade entre os concorrentes, no questionário foi utilizada apenas a expressão “Concorrentes atuais”. Analogamente, para captar o poder de negociação dos compradores e fornecedores, foram utilizadas apenas as expressões “Compradores” e “Fornecedores”, respectivamente.

### 3.3.2 Recursos competitivos

Para a análise dos recursos competitivos adotou-se a perspectiva processualística ao invés da perspectiva funcional, que analisa as forças e fraquezas das empresas com base em funções estanques como marketing, finanças, operações, etc., sem avaliar o efeito sinérgico existente entre elas. Dessa forma, as atividades da cadeia de valores (Porter, 1985) foram utilizadas para a operacionalização dos recursos competitivos complementados por algumas “capacidades distintivas” (Kay, 1996), que no presente estudo foram denominados de recursos estruturais.

Segundo Kay (1996) as organizações bem sucedidas possuem um conjunto de “capacidades distintivas”, ou seja, características criadoras de valor que outras organizações não podem copiar facilmente, entre as quais o autor cita: (1) *arquitetura* (arquitetura interna - relacionamentos com ou entre os clientes; arquitetura externa - relacionamentos com fornecedores e clientes; e redes - relacionamentos entre um grupo de empresas engajadas em atividades correlatas); (2) *reputação*; e (3) *inovação*.

Tais características foram operacionalizadas por Moraes (1999: 17), como contratos relacionais (relacionamentos), reputação e inovação. À essas características o autor acrescentou mais três: processo decisório, calibre da gerência (experiência da gerência) e cultura organizacional.

A cadeia de valores, cujos elementos são apresentados no quadro 3.3, está dividida em quatro atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição) e cinco atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço), ao passo que os recursos estruturais (veja quadro 3.4) que complementam a análise interna são: cultura organizacional, inovação, experiência da gerência, processo decisório, reputação e relacionamentos.

A medição desses fatores foi feita com base numa escala do tipo Likert de cinco pontos (1 - Grande Desvantagem; 2 - Pequena Desvantagem; 3 - Equivalentes; 4 - Pequena Vantagem; e 5 - Grande Vantagem), tendo-se pedido aos respondentes que avaliassem os recursos de suas empresas comparativamente aos recursos de seu principal concorrente em cada um dos itens considerados.

**Quadro 3.3** – Características dos recursos da cadeia de valores

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Logística interna</b>	<i>Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos nos produtos, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoques, programação de frotas de veículos, devolução para fornecedores.</i>
<b>Logística externa</b>	<i>Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física de produtos para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.</i>
<b>Operações</b>	<i>Atividades associadas a transformação dos insumos no produto final como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção.</i>
<b>Marketing e vendas</b>	<i>Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual os compradores possam adquirir os produtos/serviços e induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canais de distribuição, relações com canais e fixação de preços.</i>
<b>Serviço</b>	<i>Atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor dos produtos, como instalação, consertos, treinamento, fornecimentos especiais de peças e ajustes do produto.</i>
<b>Gerência de recursos humanos</b>	<i>Atividades associadas ao recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação de todo tipo de pessoal.</i>
<b>Infra-estrutura da empresa</b>	<i>Atividades associadas à gerência geral, planejamento, contabilidade, problemas jurídicos, relações governamentais, e gerência de qualidade.</i>
<b>Aquisições</b>	<i>Atividades associadas à função de compras de insumos: matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, máquinas e equipamentos de laboratório, equipamentos de escritório e prédios.</i>
<b>Desenvolvimento de tecnologia</b>	<i>Atividades associadas aos esforços para aperfeiçoar o produto e o processo: know-how, procedimentos diversos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo.</i>

Fonte: Adaptado de Porter, 1985 (p. 39-43).

**Quadro 3.4** – Características dos recursos estruturais

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Relacionamentos</b>	<i>Acordos de longo prazo com agentes internos, fornecedores e compradores onde as provisões são freqüentemente somente parcialmente especificadas, e são reforçadas não por processo legal, mas por necessidade das partes continuarem fazendo negócios entre si.</i>
<b>Reputação</b>	<i>Métodos de mercado de tratar os atributos da qualidade do produto que os consumidores não podem monitorar facilmente por si próprio.</i>
<b>Inovação</b>	<i>Atividades associadas ao desenvolvimento ou à obtenção de processos de fabricação, inovação em processo e invenção em produtos.</i>
<b>Processo decisório</b>	<i>Associado ao grau de participação no processo de decisão estratégica dos diretores, gerentes e assessores.</i>
<b>Experiência da gerência</b>	<i>Associado à formação, treinamento, experiência dos diretores e gerentes.</i>
<b>Cultura organizacional</b>	<i>Relacionada à orientação básica do conjunto de valores, princípios e crenças compartilhadas por diretores e gerentes.</i>

Fonte: Adaptado de Moraes, 1999 (p. 17).

### 3.3.3 Estratégia organizacional

A estratégia das empresas foi operacionalizada por meio da tipologia de Miles e Snow (1978) que classifica as empresas em defensivas, analíticas, prospectoras e reativas. Onze anos após sua publicação, Smith, Guthrie e Chen (1989) relataram que a mesma havia sido citada mais de duzentas vezes, refletindo sua ampla aceitação entre acadêmicos. Essa aceitação manteve-se durante a década de 1990, principalmente depois que as estratégias genéricas (Porter, 1980) passaram a ser muito criticadas por não refletir o ambiente competitivo atual.

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) reflete a inter-relação entre os três tipos de problemas relacionados com a adaptação organizacional (problemas empresariais, problemas de engenharia e problemas administrativos), não havendo predomínio de um sobre o outro, já que todos contribuem para a orientação estratégica da empresa, em função do alto grau de interdependência entre as várias áreas funcionais da empresa. Essa, aliás, é uma característica importante já que a estratégia é analisada de maneira holística e não de

maneira fragmentada ou por partes.

Outro aspecto que torna a tipologia de Miles e Snow (1978) adequada ao presente estudo é sua “habilidade para medir estratégia em nível de abstração suficiente para ser aplicada entre uma ampla variedade de organizações e indústrias” (Shortell e Zajac, 1990: 817), e o fato de ser “baseada na análise profunda de quatro diferentes indústrias” (Smith, Guthrie e Chen, 1989: 63), o que lhe confere alto grau de generabilidade.

Destacando as vantagens da tipologia de Miles e Snow (1978) em relação a outras duas tipologias estratégicas Smith, Guthrie e Chen (1989: 63) alegam que “outros tipos estratégicos carecem de extensa e detalhada orientação teórica, e são mais focados e pouco generalizáveis”. Esses autores alegam, por exemplo, que as estratégias genéricas de Porter (1980) são descritas em termos muito gerais e são mais apropriadas para aplicação a grandes empresas, ao passo que a tipologia de Miller e Freisen (1978), mesmo sendo amplamente definida, carece de detalhes específicos e generabilidade.

Estudos diversos desenvolvidos em vários contextos de mercado e competição têm utilizado a tipologia de Miles e Snow (1978) (Hambrick, 1983; Snow e Hrebiniak, 1980; Snow e Hambrick, 1980; McDaniel e Kolari, 1987; James e Hatten, 1994 etc.). Sim e Teoh (1997) usam esse argumento da ampla utilização para justificar a escolha dessa tipologia para operacionalizar estratégia em seu estudo, alegando que isso torna possível a comparação dos resultados dos diferentes estudos.

Além disso, autores diversos têm desenvolvido estudos reportando a validade empírica desta tipologia (Shortell e Zajac, 1990; Hambrick, 1983), particularmente para estudos que utilizam avaliações subjetivas informadas pelos próprios executivos (Snow e Hambrick, 1980) para identificar e medir as orientações estratégicas (Shortell e Zajac, 1990; Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990; James e Hatten, 1995).

Para medir os tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978) foi utilizada uma versão da escala de múltiplos itens desenvolvida e testada por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) que, segundo o professor Charles C. Snow<sup>5</sup>, é um dos mais robustos instrumentos utilizados para operacionalizar os tipos estratégicos desenvolvidos por ele em co-autoria com o professor Raymond E. Miles.

---

<sup>5</sup> Comunicação pessoal enviada pelo professor Charles Curtis Snow ao autor da dissertação, em 03 de junho de 2001, por e-mail.

O potencial desse instrumento reside no fato de operacionalizar todas as dimensões da tipologia ao contrário de outras abordagens adotadas por outros autores, que operacionalizaram apenas algumas dimensões básicas da tipologia o que, por sua vez, impedia que os mesmos considerassem todos os tipos estratégicos em suas pesquisas, limitando-se aos três tipos “viáveis” de estratégia – defensiva, analítica e prospectora.

Alguns autores, utilizando suporte empírico, têm sugerido a existência de algum grau de continuidade dessas estratégias (Miles e Snow, 1978; Shortell e Zajac, 1990; Shortell, Morrison e Friedman, 1990 *apud* Ginn e Young, 1992 e Sim e Teoh, 1997). Miles e Snow (1978) dispuseram as estratégias em um *continuum* em que num extremo figuram as empresas defensivas e no outro as empresas prospectoras. As analíticas, por terem características das defensivas e das prospectoras, são classificadas entre as mesmas. Entretanto, Miles e Snow (1978) não deixam claro a posição das empresas caracterizadas como tendo estratégia reativa, em função da dificuldade em caracterizar seu comportamento, o que, por sua vez tem levado muitos autores a não considerarem esse tipo estratégico em suas pesquisas. Tais autores tendem a considerar as empresas com orientação reativa fora do *continuum* representado pela tipologia.

Shortell e Zajac (1990); Shortell, Morrison e Friedman (1990 *apud* Ginn e Young, 1992) e Sim e Teoh (1997) utilizando suporte empírico, demonstraram que, em função do grau de inovação, as empresas reativas são melhor classificadas entre as analíticas e as defensivas, apesar de serem, dentre as quatro formas estratégicas, aquelas que possuem o pior desempenho, sendo por isso consideradas como formas instáveis de organização. Dessa forma, e segundo o grau de proatividade em relação a inovação de produtos ou serviços, o *continuum* toma a seguinte seqüência: 1 - defensivas, 2 - reativas, 3 - analíticas, e 4 – prospectoras.

A fim de dar maior robustez e facilitar sua análise considerou-se esse *continuum* como uma escala intervalar, assumindo que a distância entre os valores na seqüência é igual, o que permitiu construir uma escala para baseada no grau de proatividade dos tipos estratégicos: 1 – nenhuma proatividade (defensivas); 2 – pouca proatividade (reativas); 3 – relativa proatividade (analíticas); e 3 – muita proatividade (prospectora). Entretanto, essas considerações não foram feitas no instrumento para não influenciar os respondentes. Isso significa que a escala de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) foi aplicada como no original e depois convertida com base nas considerações feitas anteriormente.

Para justificar a ordenação das estratégias nesse *continuum*, comparou-se a classificação da estratégia na amostra inteira e procedeu-se a sua validação utilizando ANOVA de mão única, tendo sido descobertos resultados consistentes com os de Shortell e Zajac (1990); Shortell, Morrison e Friedman (1990 *apud* Ginn e Young, 1992) e Sim e Teoh (1997) em relação a seqüência das estratégias no *continuum*.

Na busca dessas evidências foi calculada uma medida sumária do grau de proatividade baseada nas médias das respostas a cada uma das onze questões da escala de múltiplos itens de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), e em cada um dos quatro tipos de estratégia de Miles e Snow (1978). Em seguida foram examinadas as diferenças entre os *rankings* de médias de grupos de estratégia para cada uma das questões da escala utilizando ANOVA de mão única. Os *rankings* de médias de grupos de estratégia foram previstos em ordem (defensiva, reativa, analítica e prospectora)<sup>6</sup>, e as diferenças desses grupos para cada uma das onze questões foram estatisticamente significativas, conforme resultados apresentados na tabela 3.3. A diferença de média de proatividade geral entre os quatro tipos de estratégia também foi estatisticamente significativa (Qui-quadrado = 43.032, gl=3, p=0,000).

O mesmo teste foi realizado para uma parte da amostra compostas pelas primeiras 93 respostas (metade da amostra total) e os resultados foram, no que se refere a ordem de proatividade, consistentes com os que foram verificados ao considerar-se a amostra inteira.

**Tabela 3.3** – Média de proatividade baseada na escala de múltiplos itens

Tipo de estratégia	Seqüência das questões na escala											Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Defensiva	1,52	1,95	1,95	1,43	2,24	2,19	1,81	1,67	1,29	1,90	1,57	<b>1,77</b>
Reativa	1,95	2,42	2,48	2,32	2,53	2,49	2,30	2,26	2,40	2,16	2,08	<b>2,31</b>
Analítica	2,14	2,75	2,68	2,93	3,11	2,96	2,82	2,86	2,89	2,68	2,96	<b>2,80</b>
Prospectora	2,47	3,09	2,81	2,91	3,34	3,06	3,05	3,05	3,03	3,00	2,92	<b>2,98</b>
<b>Sig. de F</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,009</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	

Entretanto, Luke e Begun (1988 *apud* Sim e Teoh, 1997) descobriram que as reativas possuem comportamento proativo similar as prospectoras, o que pode ter sido influenciado pelo desenho de pesquisa ou pela forma como o autor operacionalizou e mediu os tipos estratégicos. Mesmo assim, as reativas foram mantidas entre as defensivas e

<sup>6</sup> Apenas na questão de número 4 a ordem entre as analíticas e as prospectoras foi invertida.

as analíticas porque, enquanto as defensivas tendem avaliar o ambiente como estático, uma vez que dão o mesmo tipo de respostas aos problemas que enfrentam em épocas diversas, as reativas, por avaliarem o ambiente como dinâmico e em mudança permanente, tendem a responder de forma diferente aos vários problemas, muitas vezes com algum grau de inovação, mesmo que de forma inconsistente por lhes faltar os recursos necessários e uma relação estratégia-estrutura consistente (Miles e Snow, 1978: 29). A inconsistência resulta essencialmente da ausência de continuidade em relação aos comportamentos exibidos no passado recente.

Uma breve caracterização do conteúdo das onze questões da escala de múltiplos itens de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) que foi utilizada para operacionalizar os quatro tipos estratégicos é apresentada no quadro 3.5 divididas em função da fase do ciclo adaptativo a que pertencem.

**Quadro 3.5 – Características das questões da escala de múltiplos itens**

	<b>ITEM SOB AVALIAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Problema Empresarial</b>	<b>Domínio de produto-mercado</b>	<i>Analisa os produtos da empresa em função do grau de inovação, natureza, estabilidade, foco, consistência etc.</i>
	<b>Postura de sucesso</b>	<i>Analisa a postura da empresa com base na quantidade e qualidade dos produtos que oferece, no grau de inovação das idéias que adota, na forma como aproveita as oportunidades do mercado etc.</i>
	<b>Monitoramento ambiental</b>	<i>Analisa a empresa com base no tempo dispensado com o monitoramento das mudanças e tendências no mercado.</i>
	<b>Crescimento</b>	<i>Analisa o crescimento da empresa em termos das práticas desenvolvidas para servir os mercados atuais e potenciais, quanto ao grau de penetração, concentração, agressividade e diversificação.</i>
<b>Problema de Engenharia</b>	<b>Missão tecnológica</b>	<i>Analisa as metas da empresa em função da dedicação e compromisso relativos a manutenção dos custos sob controle, a análise dos custos e receitas, a geração seletiva de novos produtos e a entrada em novos mercados.</i>
	<b>Amplitude tecnológica</b>	<i>Caracteriza as competências e habilidades dos executivos das empresas em função da análise das tendências, grau de especialização, amplitude, empreendedorismo e fluidez.</i>
	<b>“Buffers” tecnológicos</b>	<i>Analisa as vantagens da empresa em relação aos concorrentes com base na capacidade de aproveitamento das oportunidades, respondendo a elas com produtos coerentes.</i>
<b>Problema Administrativo</b>	<b>Coalizão dominante</b>	<i>Analisa a orientação dos principais executivos</i>
	<b>Planejamento</b>	<i>Analisa a orientação da empresa em função da forma como analisa o seu mercado e se prepara para enfrenta-lo.</i>
	<b>Estrutura</b>	<i>Analisa a natureza da estrutura da empresa.</i>
	<b>Controle</b>	<i>Analisa os procedimentos adotados pela empresa para analisar seu desempenho em função do grau de centralização.</i>

### 3.3.4 Performance competitiva

As dificuldades associadas a medição da performance colocam em pauta a questão sobre que tipo de indicador é mais adequado em pesquisas sobre administração estratégica de empresas. Entretanto, sejam quais forem os indicadores adotados para medir a performance competitiva de empresas, ainda assim, persistirão alguns problemas, pois, os mesmos dificilmente conseguirão satisfazer os diferentes públicos ou usuários das informações deles resultantes.

Por meio dos indicadores selecionados e apresentados no quadro 3.6, é possível não só avaliar a empresa em si, em termos financeiros e operacionais, mas também em termos relativos aos seus concorrentes.

**Quadro 3.6** – Indicadores de performance

<b>Indicadores</b>	<b>Significado</b>
<b>Retorno Sobre os Investimentos (ROI)</b>	<i>Lucro Líquido , Investimentos</i>
<b>Retorno Sobre os Ativos (ROA)</b>	<i>Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda , Ativo Total</i>
<b>Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)</b>	<i>Lucro Líquido , Patrimônio Líquido</i>
<b>Retorno Sobre Vendas (ROS)</b>	<i>Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda , Vendas</i>
<b>Participação no Mercado (PME)</b>	<i>Participação de Mercado do Principal (is) Produto (s) no período.</i>
<b>Crescimento Total das Vendas (CTV)</b>	<i>Crescimento Total das Vendas da Empresa no período.</i>

A literatura que trata da medição da performance estratégica apresenta um leque muito amplo de possibilidades, subdivididas em várias abordagens, cada uma enfatizando um determinado aspecto relevante. No presente estudo a performance é aferida com base na comparação dos indicadores de cada empresa com os indicadores dos principais concorrentes (Buzzell e Gale, 1991: 33).

A experiência passada da empresa não reflete necessariamente o seu posicionamento competitivo, na medida em que toda a empresa precisa relativizar seus processos e resultados aos de seus concorrentes. Uma empresa que cresce 10 ou 20% pode,

ainda assim estar muito abaixo dos padrões de seu setor ou abaixo da remuneração mínima do capital exigida pelos investidores. Por outro lado, nem sempre o custo de capital é conhecido com exatidão, principalmente em empresas diversificadas e com vários centros de lucro e/ou custos. O enfoque comparativo é o único capaz de fornecer a verdadeira posição competitiva de uma empresa ou de suas unidades de negócios, relativamente aos seus concorrentes, em termos de todas as dimensões competitivas relevantes (Buzzell e Gale, 1991: 27).

Pedi-se aos executivos que comparassem os indicadores de suas empresas diretamente com os indicadores de seus principais concorrentes, utilizando uma escala do tipo Likert de cinco pontos variando entre 1 – Muito Pior; 2 – Pior ; 3 – Igual; 4 – Melhor; e 5 – Muito Melhor.

### **3.4 Estabelecimento das hipóteses do estudo**

A diversidade de referenciais teóricos e de opções metodológicas para estudar a influência dos fatores ambientais e organizacionais sobre a orientação estratégica e a performance de empresas industriais, gera uma multiplicidade de tendências nesses tipos de estudos, exigindo que sejam especificados ao meios que permitirão a análise de tais relações. Assim, o presente estudo orienta-se por um conjunto de hipóteses, brevemente fundamentadas e apresentadas a seguir.

Uma premissa básica da abordagem da economia da organização industrial é que o ambiente (estrutura industrial) determina a estratégia das empresas. Neste caso, a análise concentra-se nas propriedades estruturais do contexto em que as ações se desenrolam, e o comportamento dos executivos é apresentado com resultante das reações à esses imperativos ambientais. Por sua vez, os seguidores da abordagem dos recursos argumentam que a estratégia depende do tipo de recursos que a empresa possui em comparação com seus concorrentes atuais ou potenciais. Seguindo essas suposições, e considerando a relação sistêmica que deve existir entre os fatores ambientais e os fatores organizacionais (recursos), a seguinte hipótese é proposta:

**Hipótese 1:** A estratégia está positivamente associada com o ambiente [a) macroambiente e b) microambiente] e recursos [c) cadeia de valores e d) recursos estruturais].

Os economistas industriais alegam que a estrutura industrial determina a conduta (estratégia) e esta, por sua vez, determina a performance da empresa e o potencial de lucros da indústria. Entretanto, em ambientes reguados ou em competição perfeita, o papel da estratégia é mínimo, permitindo considerar-se que a estrutura da indústria determina diretamente a performance da empresa. Da mesma forma, os proponentes da abordagem da visão da empresa baseada em recursos argumentam que os recursos determinam a orientação estratégica da empresa e esta, por sua vez, determina a sua performance. Nessas condições, a ausência de uma orientação estratégica consistente, permite considerar que o ambiente e recursos determinam a performance. Assim,

**Hipótese 2:** A performance está positivamente associada com o ambiente [a) macroambiente e b) microambiente] e recursos [c) recursos da cadeia de valores e d) estruturais].

Tanto os economistas industriais como os proponentes da visão da empresa baseada em recursos postulam a existência de relação da estratégia com a performance da empresa. Dessa relação decorre a terceira hipótese:

**Hipótese 3:** A performance está positivamente associada com a estratégia.

Seguindo o enfoque determinista que caracteriza o modelo estrutura-conduta-desempenho em que se baseia a abordagem dos economistas industriais, o conjunto das relações apresentadas acima atribui à estratégia (conduta) um papel central, agindo como canal, através do qual o ambiente e os recursos influenciam a performance da empresa. Dessa forma, a estratégia atua como variável mediadora (Baron e Keny, 1986) da relação entre o ambiente e recursos e a performance. Assim,

**Hipótese 4:** A relação da performance com o ambiente [a) macroambiente e b) microambiente] e recursos [c) recursos da cadeia de valores e d) recursos estruturais] é mediada pela estratégia.

Considrando as mesmas relações propostas pelo modelo estrutura-conduta-

desempenho, mas adotando um enfoque voluntarista, isto é, considerando que ao invés de apenas reagir às imposições do ambiente, a empresa é capaz de influenciar o ambiente em que opera por meio das decisões que toma, a estratégia passa a desempenhar um papel completamente diferente daquele que lhe é atribuído pelo enfoque determinista, já que o ambiente e os recursos passam a interagir com a estratégia da empresa, ao invés de determiná-la. Dessa forma, a estratégia age como moderadora (Sharma, Durand e Gur-Arie, 1981; Baron e Keny, 1986) da relação entre ambiente e recursos e a performance da empresa. Assim,

**Hipótese 5:** A estratégia interage com o ambiente e recursos atuando como moderadora da relação da performance com o ambiente [a) macroambiente e b) microambiente] e recursos [c) recursos da cadeia de valores e d) recursos estruturais].

Com base nas hipóteses enunciadas busca-se discutir a relevância de cada nível de análise (macro e/ou micro; interno e/ou externo) para a explicação da estratégia e da performance das empresas. Por isso, e uma vez que o ambiente e os recursos são amplos demais, as hipóteses foram subdivididas em alíneas para que se perceba mais facilmente a importância de cada nível do ambiente e de cada tipo de recursos.

### 3.5 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa utilizou o questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, elaborado com base na orientação sugerida pela literatura revisada, e a partir da qual foram também elaboradas as hipóteses e adaptados e validados os construtos. Apenas a seção 3 (Estratégia organizacional) corresponde, a um instrumento já existente para medir estratégia organizacional, e foi desenvolvido e testado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

O ponto de partida para operacionalizar as variáveis microambiente e recursos foi a obra de Porter (1980, 1985), que apresenta a descrição de cada variável e de suas dimensões conforme foi utilizada na presente pesquisa. A obra de Kay (1995), que

complementa as variáveis associadas aos recursos com as dimensões do que ele chama de “capacidades distintivas” e o questionário de Moraes (1999), que utilizou as mesmas dimensões para microambiente e recursos sugeridas por Porter (1980, 1985) e as dimensões sugeridas por Kay (1995), além de sugerir características estruturais complementares, foi igualmente de grande valia nessa etapa.

O macroambiente foi operacionalizado como sugere Moraes (1999) em linha com as sugestões de diversos autores (Hall, 1984; Certo e Peter, 1993 e Tan e Litschert, 1994). Por sua vez, a performance foi operacionalizada com base no trabalho de Braga (1994), Brealey (1992) e Tan e Litschert (1994), entre outros autores.

Em resumo, e tendo por base as questões ligadas à medição das variáveis ambiente e recursos, o questionário se parece muito com aquele desenvolvido por Moraes (1999), mas com modificações em relação à escala e algumas dimensões dos recursos da cadeia de valores e da performance, adaptadas a realidade da atual pesquisa. O conjunto de atividades da cadeia de valor foi utilizado fielmente, isto é, respeitou-se o número e natureza de cada uma das atividades conforme foram propostas por Porter (1985), ao contrário daquele autor que subdividiu os itens *desenvolvimento de tecnologia* (tecnologia gerencial e tecnologia de produto e processo) e *aquisições* (aquisição de insumos e aquisição de permanentes).

Em termos de conteúdo, procurou-se utilizar uma linguagem muito próxima a linguagem dos respondentes para facilitar o entendimento do que se pretendia em cada uma das questões colocadas. Além disso, levou-se em conta uma série de aspectos como forma, estrutura e visual adequado, apontados por muitos autores como de extrema importância para aumentar a taxa de respostas válidas (Dilman, 1978 *apud* Moraes, 1999; Oliveira e Moraes, 1994; Tan e Litschert, 1994 e Babbie, 1999).

O questionário (Anexo II) foi estruturado em seis seções com 17, 15, 11, 6, 6 e 5 questões respectivamente, cada uma destinada a levantar um conjunto de dados bem determinado. Logo depois da seção seis introduziu-se um espaço para que o respondente utilizasse para fazer qualquer tipo de comentário que achasse necessário.

A primeira seção (1/6 - Ambiente organizacional) consiste de um total de dezessete questões sobre os fatores ambientais. Os fatores listados foram: 1) economia do país, 2) governo, 3) socio-cultural, 4) sindicatos, 5) demografia, 6) meio ambiente, 7)

internacional, 8) tecnologia, 9) rivalidade entre os concorrentes, 10) compradores, 11) fornecedores, 12) concorrentes potenciais e 13) produtos substitutos.

Os fatores listados de 1 a 8 correspondem ao macroambiente e os fatores listados de 9 a 13 correspondem ao microambiente. Todos estes elementos são, no todo ou em parte, sugeridos por diversos autores (Porter, 1980; Hall, 1984; Certo e Peter, 1993 etc.), e têm sido utilizados em pesquisas diversas (Tan e Litschert, 1994; Moraes, 1999 etc.), bem como na prática diária dos executivos, sendo considerados como os mais importantes fatores associados com o ambiente organizacional, o que lhes confere validade de conteúdo.

Um conjunto de quatro características do ambiente (incerteza, hostilidade, complexidade e dinamismo) completa essa primeira parte do questionário, mas não foram utilizadas na presente pesquisa.

A seção dois do questionário (2/6 - Recursos competitivos) é composta por quinze questões a partir das quais se avaliam os recursos das empresas em termos relativos ao principal concorrente em cada um dos itens considerados na análise. Para esse tipo de análise essa abordagem é muito mais apropriada que a comparação da empresa com os principais concorrentes, como ocorre no caso da análise da performance competitiva da empresa.

Empresas tendem a imitar as melhores práticas de seus concorrentes visando lograr os mesmos objetivos por eles alcançados, embora isso seja difícil de garantir. Favorável a essa opção está o fato de não ser possível fazer uma média, por exemplo, da forma como os principais concorrentes de uma empresa gerenciam recursos humanos ou suas operações para que possa servir de padrão de comparação. Da mesma forma, não se pode achar que um mesmo competidor possa ser excelente em todas as atividades desenvolvidas e, assim, representar uma referência para determinada empresa em todas as atividades, pois, muitas empresas podem apresentar algum grau de ineficiência em algumas atividades, mas, ainda assim, obterem um resultado melhor, caso apresentem algum tipo de vantagem no desenvolvimento de outras atividades, de maneira que compensem a ineficiência daquelas atividades.

Para avaliação dos recursos da empresa foram utilizadas as quatro atividades de apoio (Infra-estrutura da empresa; Gerenciamento de recursos humanos; Desenvolvimento de Tecnologia e Aquisições) e as cinco atividades primárias (Logística interna; Operações,

Logística externa; Marketing e vendas e Serviço) da cadeia de valores, além de alguns atributos importantes ao bom gerenciamento e a busca e sustentação de vantagem competitiva sugeridos pela literatura, como por exemplo: Relacionamentos; Reputação da empresa e de seus produtos e Inovação (Kay, 1995); Processo Decisório e Experiência da Gerência (Moraes, 1999); e Cultura Organizacional (Barney, 1986; Moraes, 1999; Castanias e Helfat, 1991 e Fiol, 1991).

A terceira seção do questionário (3/6 - Estratégia organizacional) é constituída por um conjunto de onze questões cada uma com quatro opções de resposta, onde se pediu aos respondentes que assinalassem apenas uma dentre as quatro respostas possíveis, e a partir das quais se avaliou o comportamento estratégico de cada empresa, com base na tipologia proposta por Miles e Snow (1978). As onze questões constituem a escala de múltiplos itens desenvolvida por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para medir os tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978).

A classificação das empresas é feita com base na predominância das respostas associadas a cada um dos tipos de estratégia. Por exemplo, uma empresa que apresenta um número de respostas aos atributos das prospectoras maior que o número de respostas aos atributos de cada um dos outros tipos de estratégia é classificada como prospectora. Em caso de empate entre empresas com maior predomínio de respostas prospectoras, defensivas e/ou analíticas, as empresas são classificadas como analíticas, ao passo que qualquer empate com as reativas ou o seu predomínio implica na classificação das empresas como possuidoras de estratégia reativa (Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990).

A quarta seção (4/6 - Performance organizacional) do questionário é destinada a análise da performance da empresa, tendo-se utilizado para esse efeito um conjunto de indicadores financeiros e operacionais, nomeadamente, o Retorno Sobre o Investimento (ROI), medido como Lucro Líquido dividido pelo Investimento; o Retorno Sobre os Ativos (ROA), medido como LAJIR – Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda dividido como pelo Ativo Total; o Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE), medido como o Lucro Líquido dividido pelo Patrimônio Líquido; o Retorno Sobre as Vendas (ROS), medido como LAJIR – Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda dividido como pelas Vendas; a Participação de Mercado da Empresa (PME), medida como a participação de mercado do (s) principal (is) produto (s) da empresa no período em análise; e o Crescimento Total das Vendas (CTV), medido como o crescimento total nas vendas da empresa no período em

análise. Tal como já foi dito tais indicadores não foram tomados de forma absoluta, mas de forma relativa, ou seja, com base nesses indicadores pediu-se aos respondentes que comparassem suas empresas com seus principais concorrentes.

A seção cinco (5/6 - Informações sobre o participante) é composta de seis perguntas sobre o participante da pesquisa, a quem foi solicitado informar o sexo, o nível de escolaridade completo, o estado civil, o cargo atual e o tempo de serviço na empresa. Por sua vez, a seção seis (6/6 - Informações sobre a empresa) é composta de cinco questões: o período de fundação, o porte medido em função do número de empregados em 31 de dezembro de 2000, o principal ramo de atividade, o faturamento total em 2000 e o percentual das exportações no faturamento total da empresa em 2000. Essas informações foram solicitadas com base numa categorização previamente feita e não como valores absolutos.

Os respondentes foram encorajados a deixar em branco aquelas questões para as quais não estavam preparados ou que não quisessem responder, e estas foram consideradas como valores ausentes. Na verdade pediu-se que eles respondessem à todas as questões, mas que se sentissem à-vontade para deixar em branco aquelas que não quisessem ou não estivessem preparados para responder. Dessa forma, consideraram-se válidos os questionários com respostas completas às questões sobre estratégia, ambiente, recursos e performance.

### **3.6 Pré-teste do instrumento de coleta de dados**

Ao longo da sua elaboração as diversas seções do questionário foram sendo discutidas com colegas que fizeram contribuições importantes, e após a elaboração completa o mesmo foi enviado a um grupo de professores e alunos de três Programas de Pós-graduação em Administração (UFRGS, UFSC e UFPE), dois Programas de Pós-graduação em Engenharia de Produção com concentração em Estratégia Empresarial (UFRJ) e em Gestão de Negócios (UFSC), respectivamente, além de dois alunos do Programa de Pós-graduação em Agronegócios (UFRGS) para as devidas considerações e

identificação dos possíveis problemas que não tivessem sido percebidos, ou de alguma dimensão importante que pudesse ser agregada em vistas ao objetivo do estudo.

O questionário foi considerado perfeito pelos juízes (professores e alunso) que retornaram suas observações, embora alguns alertassem para o seu tamanho, o que levou a eliminação das perguntas em que se pedia as empresas para informar os dados objetivos dos indicadores de performance que foram utilizados, deixando-se apenas as perguntas sobre indicadores subjetivos baseados nos mesmos indicadores.

Em seguida o questionário completo foi aplicado, via e-mail no dia 16 de julho de 2001, a um grupo de 40 grandes empresas industriais (cerca de 10% do total de 406 empresas de seis estados)<sup>7</sup>, sem que fosse assinalado o caráter de teste: Rio Grande do Sul (10), Rio de Janeiro (10), Paraná (10), Ceará (6), Mato Grosso do Sul (2) e Mato Grosso (2). Nesta fase o total de *e-mails* devolvidos por causa de endereço desatualizado, desconhecido ou com capacidade insuficiente foi de 6, significando que apenas 34 questionários foram efetivamente entregues. Ao final de 15 dias, 9 empresas retornaram o questionário, representando uma taxa líquida de 26,47%. Nessa fase não foi adotado nenhum procedimento para estimular a resposta ao questionário.

O razoável nível da taxa de retorno e os comentários de alguns executivos que fizeram contato para obtenção de mais informações sobre a pesquisa e a solicitação dos resultados da mesma quando estivessem disponíveis, bem como a resposta a praticamente todas as questões transmitiu a idéia de que o questionário estava sendo interpretado da melhor forma possível, levando então a aplicá-lo à totalidade das empresas.

Os dois procedimentos anteriormente descritos, nomeadamente, a avaliação feita pelos juízes especialistas e o pré-teste realizado com parcela da amostra, permitiram validar o questionário em relação à conformidade de sua forma e vocabulário (validade aparente) e em relação à adequação das medidas aos construtos (validade de conteúdo), tendo em vista os objetivos da pesquisa.

---

<sup>7</sup> Nesta fase as empresas de São Paulo e as empresas que constam do Cadastro Empresarial do Sebrae/RS-2001 ainda não tinham sido incluídas na pesquisa.

### 3.7 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados através de questionário estruturado pré-testado enviado por mala-direta (correio e/ou *e-mail*) aos principais executivos das empresas constantes da amostra. A escolha desse método, entre outros, teve como principal motivação o fato de ser o mais conveniente quando se tem uma amostra muito grande e/ou amplamente dispersa geograficamente, a rapidez e precisão das respostas, economia de pessoal, a maior liberdade nas respostas em função do anonimato e a minimização dos custos comparativamente a outros métodos (Marconi e Lakatos, 1991; Gil, 1991).

Um dos maiores inconvenientes do uso do questionário enviado por mala direta é que o mesmo fornece baixas taxas de retorno, alta taxa de perguntas sem resposta, atrasos na devolução, a impossibilidade de interação com o pesquisador para solucionar dúvidas e a falta de garantia de que o questionário tenha sido respondido pela pessoa mais indicada ou por aquela pessoa cujo cargo é indicado no questionário (Marconi e Lakatos, 1991; Gil, 1991).

Apesar de se solicitar que apenas um executivo por empresa respondesse ao questionário, os mesmos foram encorajados a discutir com seus colegas questões oriundas das dificuldades em responder alguma pergunta do questionário, notadamente aqueles que não estavam sobre o seu domínio.

A coleta de dados iniciou em agosto e cumpriu três etapas bem distintas. Num primeiro momento os questionários foram enviados por correio para todas as grandes empresas industriais do estado do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Ceará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraná, com exceção das 9 (nove) empresas que haviam respondido favoravelmente ao questionário na fase de teste. À essas empresas ( $406 - 9 = 397$ ) somaram-se as 529 empresas de São Paulo, ajustando-se a amostra para 926 (595 empresas com e-mail e 331 empresas sem *e-mail*).

Por razões orçamentárias foram enviados por carta apenas 100 dos 529 questionários inicialmente previstos das empresas do estado de São Paulo, totalizando 497 ( $397 + 100$ ) cartas enviadas, ficando de fora os 429 ( $529 - 100$ ) questionários das restantes empresas de São Paulo que seriam enviados cerca de 21 dias depois, o que não aconteceu em função da baixa taxa de retorno do primeiro envio.

O questionário foi enviado em envelope acompanhado de uma carta de apresentação onde se declaravam os objetivos da pesquisa, os critérios de preenchimento do mesmo, o órgão ao qual estávamos vinculados, no caso, o Grupo de Estudos Organizacionais do Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e um pedido de colaboração com os motivos devidamente justificados.

Além de tudo isso ofereceu-se um estímulo configurado na forma de garantia de anonimato às respostas oferecidas e o compromisso de envio de um relatório executivo da pesquisa, o que aliás foi solicitado por grande parte das empresas que responderam ao questionário. A carta também apresentava explicações sobre a mecânica do retorno do questionário e era acompanhada de um envelope pré-selado para que a empresa efetuasse o envio do mesmo sem nenhum ônus. Por fim, o endereço completo de retorno, inclusive telefone celular, fax e e-mail foi colocado a disposição dos participantes da pesquisa.

Uma semana depois foram enviados novos *e-mails* para as empresas para as quais tinham sido enviados questionários avisando desse fato, tendo sido solicitada colaboração, além de se oferecer a possibilidade de receberem o questionário por e-mail. Até o final da terceira semana apenas 25 empresas haviam retornado os questionários preenchidos, ao passo que 57 cartas contendo os respectivos questionários haviam sido devolvidas pelos correios em função da mudança de endereço das empresas.

O retorno líquido dessa fase foi de 5,68% (25/440), o que exigiu mudanças na estratégia de coleta concentrando-se na coleta por e-mail. Essa fase coincidiu com a segunda semana de setembro quando o “pânico da correspondência” parecia levar todo o mundo a beira de uma paranóia. Assim, as empresas que responderam favoravelmente ao questionário nessa fase foram transferidas para uma base de dados a parte e as outras empresas, inclusive as empresas de São Paulo que receberiam o questionário pelo correio na segunda remessa, tiveram tal envio suspenso, preferindo-se o envio dos questionários por e-mail.

No total foram enviados por carta questionários para todas as 595 (604 - 9) grandes empresas que possuíam *e-mail* (Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul). Entretanto, e após uma breve verificação, foram enviadas novas cartas para 53 empresas de São Paulo que não possuíam *e-mail* nem haviam sido incluídas na primeira remessa de cartas enviadas. O objetivo era dar oportunidades iguais à todas as empresas para que, de

algum modo, pudessem ter a mesma chance de serem contatadas pelo menos por carta ou por e-mail.

No mesmo momento entrou-se para a terceira fase da coleta, envolvendo também empresas industriais de médio porte. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa paralela, e adquiridas as bases de dados dos estados que já faziam parte da amostra de grandes empresas. Entretanto somente as empresas de médio porte situadas no Rio Grande do Sul receberam o questionário por e-mail, num total de 590 mais as 45 empresas de grande porte que não constavam do cadastro da FIERGS, perfazendo um total de 1230 *e-mails* enviados, com um saldo de 385 (31,30%)<sup>8</sup> *e-mails* devolvidos e apenas 845 (68,70%) efetivamente entregues.<sup>9</sup>

O envio dos questionários por *e-mail* obedeceu praticamente ao mesmo padrão verificado com o envio por carta, uma vez que, com exceção do envelope pré-selado todos os outros complementos foram enviados. No caso do envio por *e-mail*, o questionário foi enviado como anexo enquanto que o conteúdo da carta correspondeu ao conteúdo do texto principal do *e-mail*. Em todos os casos o envio dos *e-mails* foi feito ao mesmo tempo para todas as empresas de cada estado que possuíam *e-mail* e que não haviam ainda respondido ao questionário.

Ao final da segunda e terceira fases, que ocorreram praticamente juntas, 17 cartas haviam sido devolvidas<sup>10</sup> sem que a empresa fosse contatada, sendo que apenas 24 empresas responderam ao questionário, grande parte deles foram enviados por *e-mail*, mas as empresa preferiram imprimir e enviá-los por correio.

Dessa forma, considerou-se que todas as 1561 (1570 - 9) empresas (640 grandes e 590 médias com e-mail e 331 empresas grandes sem e-mail) da amostra foram contatadas pelo menos por algum dos dois meios utilizados, sendo que 219 dessas empresas foram contatadas tanto por e-mail como por carta. No total foram enviadas 550 (497 + 53) cartas, 74 (57 + 17) delas devolvidas pelo correio, 476 foram entregues e apenas 49 (25 + 24)

---

<sup>8</sup> Esse número inclui um e-mail que foi enviado para uma empresa automaticamente a partir do Cadastro Empresarial do Sebrae/RS-2001 em CD, mas que foi parar na conta de uma pessoa de São Paulo que possuía o mesmo *login name*, mas era assinante de um servidor diferente do servidor da empresa.

<sup>9</sup> O tamanho do e-mail (190 Kb) deve ter contribuído sobremaneira para tão elevada taxa de não-entrega dos questionários, já que muitos deles retornaram por falta de espaço nas caixas de e-mail.

<sup>10</sup> Considerou-se nesse grupo uma empresa do Paraná que enviou um fax avisando que não participaria da pesquisa.

respondidas e uma descartada. Da mesma forma foram enviados 1230 (590 + 45 + 595) *e-mails*, 385 devolvidos, 845 entregues, apenas 46 respondidos, dos quais 11 foram descartados por estarem com respostas incompletas nas questões relativas ao ambiente, recursos, estratégia e/ou performance. No final dessa fase que foi até o dia 23 de outubro de 2001, havia um total efetivo de 83 questionários válidos (48 respondidos por carta e 35 respondidos por *e-mail*).

Nos dias 23 e 24 de outubro de 2001 telefonou-se para as empresas do Rio Grande do Sul solicitando sua participação na pesquisa. No final do mês de outubro de 2001, foi realizada uma viagem para Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro onde desenvolveu-se um intenso contato com as empresas que não haviam ainda respondido ao questionário. Basicamente, o contato serviu para solicitar a colaboração de cada empresa e informar que a coleta de dados estava sendo estendida até finais de novembro. Esse esforço final foi desenvolvido entre os dias 26 de outubro e 7 de novembro de 2001.

Ao final dessa fase e após realizar uma média de 300 ligações para as empresas de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul, mais 103 empresas responderam ao questionário por e-mail. Esforços para aumentar a participação de empresas do Ceará, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul foram realizados apenas por e-mail. O último questionário considerado na presente pesquisa foi recebido no dia 12 de dezembro de 2001. A tabela 3.4 apresenta uma caracterização geral da amostra em função do meio utilizado para entregar e responder o questionário.

**Tabela 3.4** – Caracterização da amostra em função do meio utilizado para entregar e retornar o questionário

	<b>Envio</b>	<b>Devoluções</b>	<b>Entregas</b>	<b>Respostas</b>	<b>Descartadas</b>	<b>Utilizadas</b>
<b>Cartas (1ª fase)</b>	497	57	550	25	1	24
<b>Cartas (2ª fase)</b>	53	17	74	24	0	24
<b>E-mails</b>	1230	385	845	149	11	138
<b>Total</b>	1780	459	1321 <sup>11</sup>	198	11	186

<sup>11</sup> Este valor corresponde ao total de questionários entregues feitos. Contudo, como 219 empresas receberam o questionário por *e-mail* e por carta, o número de empresas da amostra efetiva é de 1102 (1231-219).

A fim de calcular o retorno dos questionários considerou-se o envio do *e-mail* como o principal método de coleta e foram adotados os seguintes critérios: a) o total de *e-mails* entregues foi 845 (1230 - 385); b) o total de cartas entregues foi de 476 (550 - 74) ajustadas pela subtração daquelas empresas que foram contactadas também por *e-mail* (219), totalizando 257 (476 - 219); c) esses totais foram somados, chegando-se ao total de empresas que receberam efetivamente o questionário que, por sua vez, corresponde a amostra efetiva utilizada na pesquisa (845 + 257 = 1102).

### **3.8 Preparação dos dados para análise**

Depois de recebidos os questionários passaram por uma inspeção para verificar se atendiam ou não aos objetivos da pesquisa. Basicamente buscou-se avaliar a consistência e precisão nas respostas. Em seguida procedeu-se a codificação das respostas por meio da atribuição de um número que as representasse. Dessa forma, e tendo em conta o padrão de resposta dado as onze questões da escala de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), o tipo de estratégia seguida por cada empresa foi inicialmente codificada como (1) defensiva, (2) reativa, (3) analítica e (4) prospectora, seqüência devidamente justificada pelo cálculo da média de proatividade discutido acima.

Os dados sobre cada uma das empresas foram igualmente codificados de formas que pudessem ser analisados com mais facilidade. Os códigos correspondentes a cada uma das categorias de cada uma das variáveis são apresentados junto com a caracterização da amostra no capítulo em que os resultados do estudo são apresentados.

### **3.9 Análise dos dados**

As técnicas utilizadas para analisar os dados foram as mais diversas. Para a consistência interna das medidas foi utilizado o coeficiente *Alpha de Cronbach*, para a

validade de construto foi utilizada a análise de correlação, para a redução das variáveis foi utilizada a análise fatorial exploratória, que também auxiliou na validade de construto, para descrever as variáveis foram utilizadas diversas técnicas descritivas como a distribuição de frequência relativa, a média e o desvio-padrão. Para testar as hipóteses de diferenças de médias para a análise dos não-respondentes foi utilizado o teste de qui-quadrado, ao passo que para testar as hipóteses sobre mediação e moderação foi utilizada a análise de regressão. A forma como cada uma dessas técnicas foi aplicada na condução das análises no presente estudo é descrita a seguir.

### **3.9.1 Análise de confiabilidade**

A determinação da confiabilidade e validade de um instrumento de medida utilizado em uma pesquisa é de grande importância porque aumenta as chances de generalização dos resultados da pesquisa para toda a população. No âmbito da administração estratégica, Shortell e Zajac (1990) argumentam que o estabelecimento da confiabilidade e validade de medidas da estratégia baseadas em avaliações perceptuais feitas pelos executivos é importante, em função da dificuldade cada vez maior de acesso à dados objetivos confiáveis, e desenvolveram um estudo visando testar as medidas desse tipo utilizadas para operacionalizar os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978). Além de Shortell e Zajac (1990) muitos outros autores têm trabalhado no sentido de oferecer suporte empírico para a validade dessas medidas perceptuais das orientações estratégicas informadas pelos próprios executivos (Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990; James e Hatten, 1994 etc.).

A discussão sobre a possibilidade de transferência dessas medidas para contextos diferentes daqueles para as quais foram criadas, testadas e validadas tem sido igualmente pertinente levando a necessidade de se buscarem meios capazes de permitir que essa transferência se faça sem sobressaltos. Caminhando nessa direção, Deshpandé e Farley (1998: 219) argumentam que a solução para transpor a questão relativa a transferabilidade de uma escala consiste em assegurar sua confiabilidade através da aplicação em uma grande variedade de ambientes culturais diferentes.

Desse modo a aferição da confiabilidade foi feita utilizando-se o coeficiente *Alpha de Cronbach* que mede o grau de consistência interna das medidas utilizadas para representar os construtos. Mais formalmente, a confiabilidade representa o grau em que “uma variável ou conjunto de variáveis é consistente no que ela está tentando medir” (Hair Jr. et al., 1998: 3). A consistência interna é determinada pela forma como os vários itens de uma escala variam. Se os vários itens de uma escala tendem a variar juntos em uma amostra, o grau de consistência interna é maior (Litwin, 1995).

O valor do coeficiente *Alpha de Cronbach* varia de 0 a 1, e valores entre 0,60 e 0,70 são considerados os mais baixos níveis de confiabilidade aceitos (Hair Jr. et al., 1998: 88). Isso quer dizer que quanto mais alto for o valor do coeficiente *Apha de Cronbach*, maior será a confiabilidade de uma medida, significando que o grau de erro associado a essa medida é bastante pequeno e, portanto, não flutua aleatoriamente de um momento para outro.

### **3.9.2 Análise de validade**

Além de confiável um instrumento de medida precisa ser válido, isto é, precisa abranger a totalidade do construto que se quer medir. A validade de um instrumento de medida decorre do fato dela detectar o que procura de modo correto. Hair Jr. et al. (1998: 90) definem validade como a “extensão para qual uma medida ou conjunto de medidas representa corretamente o conceito do estudo – o grau para o qual ele é livre de qualquer erro sistemático ou não-sistemático.” Por essa definição infere-se que enquanto a validade relaciona-se com o grau de qualidade com que um conceito é definido pela(s) medida(s) que o representam, a confiabilidade relaciona-se com a consistência dessas medidas.

A primeira forma de validade avaliada foi a validade aparente (ou de face) que avalia a adequação da forma e do vocabulário aos propósitos daquilo que se quer medir, e foi feita por um grupo de juízes especialistas que examinou a técnica de mensuração e opinou em favor da adequação da mesma.

A segunda forma de validade avaliada foi a validade de conteúdo através da qual se buscou avaliar em que grau as medidas dos construtos representavam o conteúdo do que se

queria realmente medir. O fato dos construtos utilizados terem sido retirados da literatura corrente utilizada por pesquisadores e executivos, representando assim o estado da arte na área de estratégia e competição, é um indicativo de sua validade de conteúdo, igualmente atestada pelo grupo de juízes especialistas e pelo resultado do pré-teste do instrumento que demonstrou que os respondentes entendiam plenamente o conteúdo das questões e que estas representavam exatamente o domínio daquilo que se queria medir.

A terceira forma de validade avaliada foi a validade de construto que pode ser do tipo convergente ou discriminante. Alta correlação entre medidas do mesmo construto atestam a existência de validade convergente, ao passo que a validade discriminante é baseada na baixa correlação entre medidas de construtos diferentes que deve ser o mais baixo possível para que se possa assegurar a existência desse tipo de validade. Como a validade aparente e a validade de conteúdo correspondem a formas de validade utilizadas nas etapas anteriores a coleta de dados, na atual etapa interessa apenas a validade de construto (convergente e discriminante).

### **3.9.3 Análise descritiva**

Análise descritiva foi realizada de forma univariada visando a apresentação de descrições quantitativas de modo manejável. Diversas técnicas para esse fim foram utilizadas em outras partes da dissertação, como é o caso da etapa de análise do perfil dos respondentes, em que se busca descrevê-los em termos de suas respostas às questões do questionário. Em função disso, nesta etapa, a análise concentra-se nas 45 questões do questionário, sem incluir os dados de caracterização dos respondentes e das unidades de análise.

A descrição dos dados foi desenvolvida apenas visando a redução das descrições quantitativas de variáveis isoladas, e não pela associação, pelo fato de a medição da associação entre essas variáveis ser uma preocupação das outras duas técnicas que serão utilizadas na seqüência. Para um melhor entendimento da análise desenvolvida abaixo sugere-se acompanhar a respectiva tabela com as estatísticas descritivas da variável que estiver sendo analisada.

O procedimento de análise pode ser descrito da seguinte forma: 1) partiu-se da análise do percentual de todas as dimensões de uma variável para o ponto central da escala (“nem desfavorável nem favorável”); 2) nos casos em que as respostas não ultrapassaram os 50% a análise voltava-se para os pontos acima e abaixo da escala, tentando descobrir a tendência das respostas dadas àquela dimensão; 3) a partir dessa análise procedia-se a avaliação da dimensão para as ações da empresa; 4) caso mais de 50% das respostas se concentrassem no ponto médio da escala (“nem desfavorável nem favorável”), considerava-se o fator como neutro, já que na sua maior parte as empresas assim o classificaram<sup>12</sup>; e 5) uma média geral da contribuição de cada dimensão era então computada para se determinar a avaliação de cada uma das variáveis, e não mais de cada uma de suas dimensões.

Por fim utilizou-se a média geral da variável fazendo, contudo, referência a maior e a menor média entre as dimensões da variável. A média geral era então comparada com a predominância das respostas em relação aos vários níveis da escala, ou seja, tentou-se verificar se a média geral e a média mais alta nas respostas da escala eram ou não convergentes em relação aos pontos da escala.

Como a variável estratégia foi avaliada com base em uma escala sem ponto médio real, sua descrição foi ligeiramente diferente da descrição da variável ambiente, recursos e performance, concentrando-se em ressaltar a tendência das respostas das empresas para cada um dos três problemas do ciclo adaptativo (empresarial, tecnológico e administrativo). Entretanto, a média geral foi utilizada da mesma maneira que para as outras variáveis.

---

<sup>12</sup> No caso da variável macroambiente, quatro das oito dimensões apresentaram respostas concentradas sobre o ponto médio da escala (“nem desfavorável nem favorável”) mas, como das outras quatro, duas (economia do país e internacional) apresentaram comportamento misto e das outras duas, uma (governo) apresentou comportamento desfavorável e a outra (tecnologia) apresentou comportamento favorável, a saída foi utilizar o mesmo critério descrito no ponto 2, ou seja, utilizou-se a tendência das respostas, escala acima e escala abaixo, para definir se a dimensão era desfavorável ou favorável às ações da empresa.

### 3.9.4 Análise fatorial

A análise fatorial exploratória foi utilizada visando “analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e para explicar essas variáveis em termos de suas dimensões comuns latentes (fatores). O objetivo é descobrir uma maneira de condensar a informação contida em um grande número de variáveis originais em um conjunto menor de variáveis (fatores) com o mínimo de perda de informações” (Hair Jr. et al. 1998: 14). Dessa forma, as variáveis originais são substituídas por um conjunto novo e menor de variáveis não-correlacionadas para uso em análise multivariada subsequente.

Inicialmente aplicou-se análise fatorial para cada um dos quatro grupos de variáveis: macroambiente, microambiente, recursos da cadeia de valores, recursos estruturais e performance organizacional. A motivação para isso estava relacionada com o interesse em manter inalterados os construtos de microambiente e de recursos da cadeia de valores, de modos que sua relevância pudesse ser testada separadamente. Contudo, a análise de regressão subsequente, feita com base nas novas variáveis daí resultantes (fatores) mostrou-se fortemente influenciada pelo fenômeno da multicolinearidade, já que tanto os fatores do macroambiente e microambiente como os fatores dos recursos da cadeia de valores e recursos estruturais mostravam-se correlacionados em algum grau.

Simulações feitas analisando fatorialmente todas as variáveis do ambiente e recursos juntas resultaram em fatores difíceis de interpretar, preferindo-se realizar análises separadas para o ambiente (macroambiente e microambiente juntas) e para os recursos (cadeia de valores e recursos estruturais juntos), cujos fatores resultantes diminuíram profundamente os efeitos da multicolinearidade a níveis desprezíveis.

A análise fatorial respeitou as especificações em relação ao tamanho da amostra, que superou em muito o mínimo de 50 e o preferível de 100 observações como regra geral. Além disso respeitou-se também a orientação de que deve haver, no mínimo, 5 observações para cada variável a ser analisada, sendo 10 o número preferível de observações para cada variável. Na análise dos recursos que envolveu o maior número de variáveis (15), a relação observações/variáveis foi da ordem de 12,4, e no caso da análise do ambiente que envolveu 13 variáveis a relação observações/variáveis foi de 14,3 observações para cada variável analisada. Para a análise da performance que envolveu 6

variáveis, a relação foi de 31 observações para cada variável.

Adicionalmente foram realizados dois testes: 1) a Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)<sup>13</sup> que avalia a adequação da aplicação da análise fatorial para a amostra considerada com base em medidas de correlação de toda a matriz e de cada variável, em que os valores considerados normais precisam ser maiores ou iguais a 0,50; e 2) o Teste de Esfericidade de Bartlett (BTS)<sup>14</sup> que avalia a significância geral das correlações dentro da matriz de correlação.

Assumidas essas especificações passou-se a construção da matriz de correlação entre as variáveis originais, seguida da determinação do método de extração de fatores, que no caso foi a análise de componentes principais, que segundo Malhotra (2001: 507) é o método mais recomendado quando se procura “determinar o número mínimo de fatores que respondam pela máxima variância dos dados para utilização em análises multivariadas subseqüentes.” A opção *listwise deletion* dos valores ausentes foi a escolhida.

Após rodar a análise fatorial, procedeu-se inicialmente a análise das comunalidades de cada variável. Aquelas que apresentaram valores inferiores a 0,50 foram excluídas e a análise fatorial refeita. Uma vez que a comunalidade representa o total da variância que uma variável compartilha com todas as outras, a adoção desse procedimento é relevante na medida em que mantém na análise apenas aquelas variáveis mais significativas.

O número de fatores extraídos em cada análise foi determinado com base nos autovalores, tendo sido selecionadas aquelas variáveis que possuíam autovalor maior ou igual a 1,0, já que, em função da padronização dos dados feita quando da realização da análise fatorial, as variáveis com autovalores menores do que 1,0 (um) são pouco significativas, já que elas não são melhores do que uma variável considerada individualmente (Malhotra, 2001).

Foi utilizada rotação ortogonal que tem como resultados fatores não-correlacionados, preferindo-se o método *varimax* que “minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando assim a interpretabilidade dos fatores” (Malhotra, 2001: 511). As variáveis com escores maiores que 0,50 foram selecionadas para

---

<sup>13</sup> KMO é a sigla da designação inglesa do teste (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) e foi utilizada ao longo da dissertação.

<sup>14</sup> Sigla inglesa do nome do teste em questão (Bartlett's Test of Sphericity) e foi mantida em toda a dissertação.

formar os escores fatoriais que representam as novas variáveis criadas (fatores), utilizadas nas análises subseqüentes em associação com outras variáveis.

### 3.9.5 Análise de regressão

A técnica utilizada para testar as hipóteses do estudo foi a análise de regressão, que é apropriada quando se quer analisar a relação entre uma variável dependente métrica e duas ou mais variáveis independentes igualmente métricas. Com base na análise de regressão o pesquisador pode prever que mudanças ocorrerão na variável dependente em resposta às mudanças nas variáveis independentes (Hair Jr. et al., 1998: 14). Dessa forma a análise de regressão é uma técnica que se presta a fins explicativos.

Os procedimentos utilizados dependeram do tipo de modelo que estava sendo testado e seguiram as orientações de Baron e Kenny (1986) e retomadas por Allred (1999) em seu trabalho no contexto da administração estratégica e negócios internacionais. Outros trabalhos consultados e que no âmbito de estudos organizacionais utilizaram abordagens a respeito de moderação foram: Slater e Narver (1994); Schoonhoven (1981); Sharma, Durand e Gur-Arie (1981), Prescott (1986) e Voss e Voss (2000). Com exceção do trabalho de Allred (1999) nenhum outro trabalho empírico consultado utilizou abordagens a respeito de mediação, conforme especificadas por Baron e Kenny (1986), em sua abordagem teórica sobre o assunto.

Para o teste das hipóteses com base na análise de regressão foi utilizado o método de regressão padrão e o método de regressão hierárquica<sup>15</sup> (Kim e Kohout, 1975a: 336). No método de regressão padrão, o teste dos betas reflete apenas a associação direta entre as variáveis independentes e a variável dependente, ao passo que no método de regressão hierárquica cada variável independente é introduzida na equação numa ordem predeterminada pelo pesquisador, e os testes dos betas reflete não só sua influência direta sobre a variável dependente, mas também a influência indireta através da relação da variável mediadora (estratégia) e a variável dependente (performance). Isso porque a

---

<sup>15</sup> A análise de regressão hierárquica quando é utilizada para avaliar o efeito moderador por meio da introdução de um termo de interação é chamada, por alguns autores, de análise de regressão moderada (Sharma, Durand e Gur-Arie, 1981; Slater e Narver, 1994 e Schoonhoven, 1981).

variável mediadora situa-se em um nível intermediário entre a (s) variável (is) independente (s) e a variável dependente.

**Testes para mediação.** Seguindo Baron e Kenny (1986: 1177), estimou-se uma série de três equações de regressão para testar o modelo determinista (de mediação), que postula que a estratégia atua como mediadora da relação entre o ambiente e recursos (variáveis independentes) com a performance (variável dependente). Para que uma variável funcione como mediadora ela deve alterar a relação entre as variável (is) independente (s) e a variável dependente (Baron e Kenny, 1986: 1174).

Os testes para mediação estão apresentados de forma esquemática na figura 3.1, e as três equações resultantes foram estimadas com base nos seguintes procedimentos: (1) regressão da variável mediadora (VM - ESTRATÉGIA) sobre as variáveis independentes (VI - AMBIENTE e RECURSOS) (Etapa A); (2) regressão da variável dependente (VD - PERFORMANCE) sobre as variáveis independentes (VI - AMBIENTE e RECURSOS) (Etapa B); e (3) regressão da variável dependente (VD - PERFORMANCE) sobre as variáveis independentes (VI - AMBIENTE e RECURSOS) e a variável moderadora (VM - ESTRATÉGIA) (Etapa C).

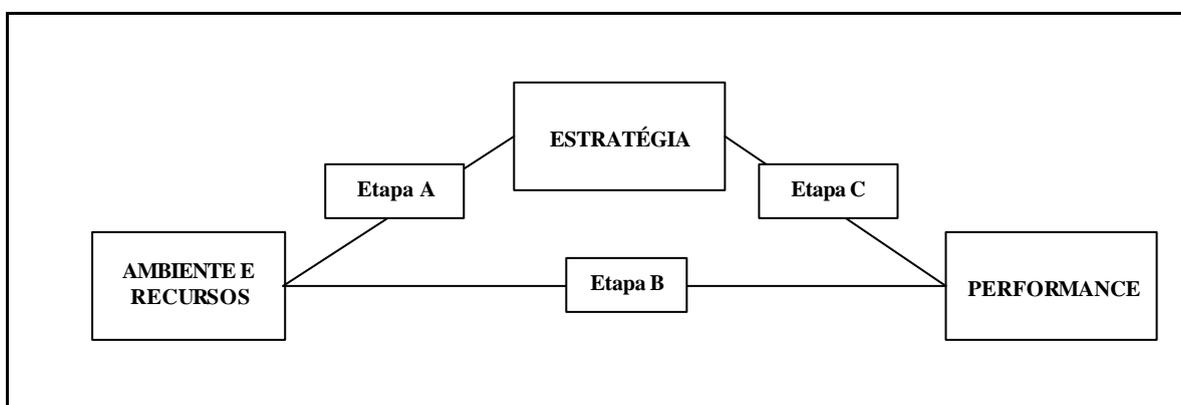
As equações resultantes foram as seguintes:

$$VM = \text{Constante} + VI + \text{erro} \quad (1)$$

$$VD = \text{Constante} + VI + \text{erro} \quad (2)$$

$$VD = \text{Constante} + VI + VM + \text{erro} \quad (3)$$

**Figura 3.1** – Testes para mediação (determinismo)



Para a equação (1) foi utilizado o método de regressão padrão, ao passo que as equações (2) e (3) foram obtidas utilizando o método de regressão hierárquica.

Para que a estratégia seja considerada uma variável mediadora da relação entre ambiente e recursos e a performance, é necessário que três condições sejam satisfeitas. A primeira condição é que a (s) variável (eis) independente (s) afete (m) significativamente a variável mediadora na primeira equação (Etapa A); a segunda condição é que a (s) variável (eis) independente (s) afete (m) significativamente a variável dependente na segunda equação (Etapa B); e a terceira condição é que a variável mediadora afete significativamente a variável dependente na terceira equação (Etapa C). Se todas essas condições forem satisfeitas nas direções previstas, o impacto da (s) variável (eis) independente (s) sobre a variável dependente será significativamente menor na terceira que na segunda equação (Baron e Kenny, 1986: 1177).

Se o beta padronizado da (s) variável (eis) independente (s) na equação (3) (Etapa C) diminui em relação ao beta padronizado da (s) mesma (s) variável (eis) independente (s) na equação (2) (Etapa B), confirma-se a existência do efeito de mediação, ou seja, confirmasse que o beta padronizado da (s) variável (eis) independente (s) é afetado pela presença da variável mediadora. Entretanto, a (s) variável (eis) independente (s) deve (m) igualmente ter uma relação significativa com a variável mediadora (Etapa A).

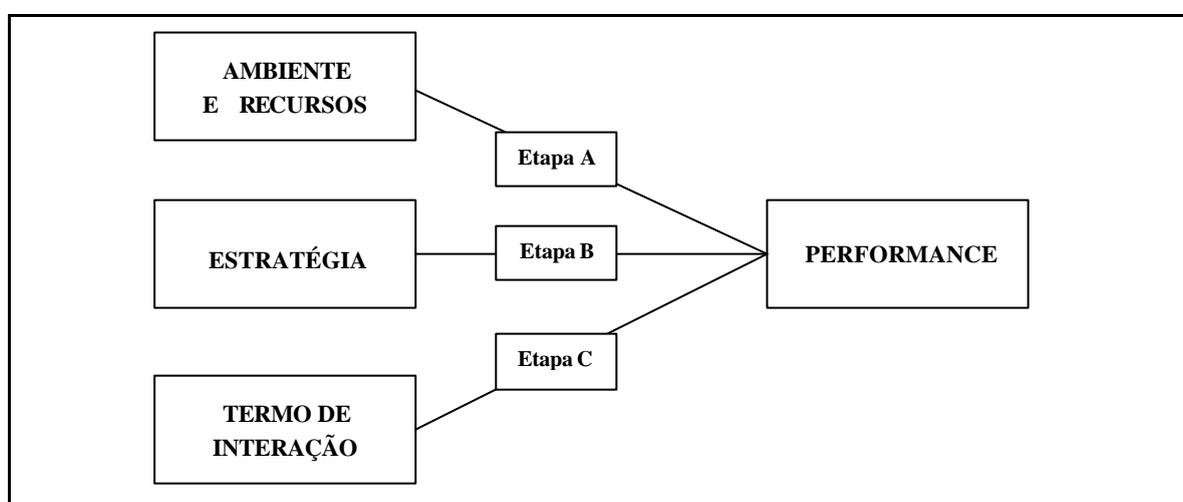
Caso na terceira equação o impacto da (s) variável (eis) independente (s) sobre a variável dependente diminuir e tornar-se não-significativo, confirma-se a existência de efeito mediador total. Contudo, a mediação será apenas parcial caso essa relação continuar significativa, mesmo com a diminuição.

Embora não seja relevante para o teste de mediação, uma quarta equação de regressão foi estimada para avaliar a relação da estratégia com a performance, já que esta relação é estabelecida sob hipótese de pesquisa. Isso se deve ao fato de que uma relação significativa da variável estratégia (Etapa C) com a performance é necessária para que a variável mediadora desempenhe seu papel, embora a relação que se estabelece entre a variável independente e a variável dependente (Etapa B) seja a mais importante de todas as relações, já que se ela não for significativa não há possibilidade de existir mediação nem razões para continuar os testes de mediação (Allred, 1999).

**Testes para moderação.** O teste do modelo de moderação esquematizado na figura 3.2 impõe a adoção de processos diferentes daqueles adotados para o teste do modelo de

mediação. A principal diferença relaciona-se com o fato do teste do modelo de moderação impor a necessidade de uma nova variável, chamada de termo de interação ou termo multiplicativo, já que resulta da multiplicação da (s) variável (is) independente (s) (ambiente e recursos) pela variável moderadora (estratégia). Neste caso todas as variáveis, inclusive o termo multiplicativo assumem estatuto de variáveis independentes, já que entre elas não existe uma relação determinista, antes pelo contrário, ambas variáveis interagem, situando-se no mesmo nível de análise.

**Figura 3.2** – Teste para moderação (voluntarismo)



Antes de realizar a multiplicação das variáveis independentes e moderadora para criar os termos multiplicativos, as mesmas foram padronizadas com base nos respectivos valores médios, visando a diminuição da multicolinearidade entre as variáveis em questão e o termo multiplicativo (Aiken e West, 1991 *apud* Allred, 1999) quando de sua utilização na análise de regressão. As variáveis independentes que entram nos modelos de regressão para testar a existência de moderação são aquelas obtidas pela padronização, e não mais as que foram utilizadas para testar mediação.

Para os testes do efeito de moderação foram estimadas três equações sucessivas utilizando somente análise de regressão hierárquica. A primeira testa a significância dos efeitos das variáveis independentes sobre a variável dependente, a segunda introduz a variável moderadora no modelo, e a terceira adiciona os termos de interação, conforme o seguinte procedimento: (1) regressão da variável dependente (VD - PERFORMANCE)

sobre as variáveis independentes (VI - AMBIENTE e RECURSOS) (Etapa A); (2) regressão da variável dependente (VD - PERFORMANCE) sobre a variável moderadora (VM - ESTRATÉGIA) (Etapa B); e (3) regressão da variável dependente (VD - PERFORMANCE) sobre o termo de interação (TI - AMBIENTE e RECURSOS X ESTRATÉGIA) (Etapa C).

As equações resultantes foram as seguintes:

$$VD = \text{Constante} + VI + \text{erro} \quad (1)$$

$$VD = \text{Constante} + VI + VM + \text{erro} \quad (2)$$

$$VD = \text{Constante} + VI + VM + TI + \text{erro} \quad (3)$$

Baron e Kenny (1986) afirmam que o efeito das variáveis independentes (Etapa A) e da variável moderadora (Etapa B) sobre a variável dependente devem ser significativos, mas alertam que, para o teste das hipóteses de moderação, essas duas condições não são direta e conceitualmente relevantes. Dessa forma, a única exigência a ser observada para que exista moderação ao nível de cada variável é que os termos multiplicativos sejam significativos (Etapa C) quando a variável independente e a variável mediadora são controladas.

No caso do modelo como um todo, o efeito de moderação será evidenciado se o poder explicativo das variáveis independentes sobre a variável dependente tomadas em conjunto e medidas pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ), for significativamente maior na equação 3 do que o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) da equação 2.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS**

No presente capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, com base nas técnicas que foram apresentadas no capítulo anterior. Inicialmente são apresentados os resultados da *survey*, nomeadamente, a taxa de retorno, o perfil dos respondentes e das empresas. Segue-se a apresentação dos resultados da análise comparativa entre os respondentes e os não-respondentes e da análise de confiabilidade e validade. Antes de finalizar o capítulo com a apresentação dos resultados da análise de regressão que permitiu o teste do modelo de moderação e de mediação, são apresentados os resultados da análise descritiva, com base na média, na frequência relativa e no desvio-padrão, e os resultados da análise fatorial que permitiu a redução do número de variáveis.

#### **4.1 Taxa de retorno e perfil dos respondentes e das empresas**

A coleta de dados realizada por meio de questionário enviado por mala direta (carta e/ou e-mail) resultou em 186 respostas em condições de uso dentro dos critérios adotados na pesquisa, dos quais 138 (12,52%) foram respondidos por e-mail e 48 (4,35%) por carta, inclusive por algumas empresas que receberam o questionário apenas por e-mail. Considerando-se o total efetivo de 1102 questionários entregues, dos quais 845 por e-mail e 257 por carta, a taxa de retorno efetiva foi de 16,87%.

Os respondentes foram caracterizados em função de seis variáveis conforme apresentado nas tabelas 4.1 a 4.6, onde se pode observar que 161 (86,6%) são do sexo

masculino contra apenas 25 (13,4%) do sexo feminino; 106 (57,3%) têm cursos superior, 49 (26,5%) têm especialização, 16 (8,6%) têm segundo grau e 14 (7,6%) têm doutorado ou mestrado. Esses respondentes foram agrupados em seis faixas etárias: 14 (7,5%) têm até 25 anos, 49 (26,3%) têm 26 a 35 anos, 53 (28,5%) têm 36 a 45 anos, 56 (30,1%) têm 46 a 55 anos, 10 (5,4%) têm 56 a 65 anos e 4 (2,2%) têm mais de 65 anos de idade.

**Tabela 4.1** – Caracterização dos respondentes por sexo

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
(1) – Masculino	161	86,6
(2) – Feminino	25	13,4
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 4.2** – Caracterização dos respondentes por grau de escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>frequência</b>	<b>%</b>
(1) – Primário	0	0,0
(2) – Segundo Grau	16	8,6
(3) – Graduação	106	57,3
(4) – Especialização	49	26,5
(5) – Mestrado/Doutorado	14	7,6
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 4.3** – Caracterização dos respondentes por faixa etária

<b>Faixa Etária</b>	<b>frequência</b>	<b>%</b>
(1) – Até 25 anos	14	7,5
(2) – De 26 a 35 anos	49	26,3
(3) – De 36 a 45 anos	53	28,5
(4) – De 46 a 55 anos	56	30,1
(5) – De 56 a 65 anos	10	5,4
(6) – Mais de 65 anos	4	2,2
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>

Um total de 153 (83,6%) são casados, 18 (9,8%) solteiros, 8 (4,4%) viúvos e 4 (2,2%) têm outro tipo de estado civil, diferente dos três anteriores. Desse total 31 (16,7%) ocupam cargo de presidente, 67 (36%) ocupam cargo de diretor, 57 (30,6%) ocupam cargo de gerente e 31 (16,7%) ocupam outros cargos.

**Tabela 4.4** – Caracterização dos respondentes por estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>
(1) – Solteiro	18	9,8
(2) – Casado	153	83,6
(3) – Viúvo	4	2,2
(4) – Outro	8	4,4
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 4.5** – Caracterização dos respondentes por cargo

<b>Cargo</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>
(1) – Presidente	31	16,7
(2) – Diretor	67	36,0
(3) – Gerente	57	30,6
(4) – Outro	31	16,7
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>

A distribuição dos respondentes em função do tempo em que estão trabalhando para as suas respectivas empresas é a seguinte: 36 (21,7%) têm até 5 anos, 49 (29,5%) têm de 6 a 12 anos, 30 (18,1%) têm de 13 a 19 anos, 36 (21,7%) têm 20 a 26 anos e 15 (9%) têm mais de 26 anos de serviço.

**Tabela 4.6** – Caracterização dos respondentes por tempo de serviço

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>
(1) – Até 5 anos	36	21,7
(2) – De 6 a 12 anos	49	29,5
(3) – De 13 a 19 anos	30	18,1
(4) – De 20 a 26 anos	36	21,7
(5) – Mais de 26 anos	15	9,0
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100,0</b>

Por outro lado, as empresas participantes da pesquisa foram caracterizadas em função de quatro variáveis conforme apresentado nas tabelas 4.7 a 4.10. Do total, 2 (1,1%) foram fundadas até 1900, 2 (1,1%) entre 1901 e 1925, 21 (11,6%) entre 1926 e 1950, 82 (45,3%) entre 1951 e 1975 e 74 (40,9%) entre 1976 e 2000. Com base no número de empregados as empresas foram classificadas em dois grandes grupos: 54 (29,0%) têm entre 100 e 499 empregados (médias empresas) e 132 (71,0%) têm 500 ou mais empregados (grandes empresas).

**Tabela 4.7** – Caracterização das empresas por período de fundação

<b>Fundação</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>
(1) – Até 1900	2	1,1
(2) – De 1901 a 1925	2	1,1
(3) – De 1926 a 1950	21	11,6
(4) – De 1951 a 1975	82	45,3
(5) – De 1976 a 2000	74	40,9
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 4.8** – Caracterização das empresas por número de empregados

<b>Nº de Empregados</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>
(0) – De 100 a 499	54	29,0
(1) – Mais de 500	132	71,0
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>

Do total de 186 empresas, nenhuma apresentou faturamento igual ou inferior a 25 milhões de reais em 2000, 52 (31,9%) empresas faturaram de 26 a 50 milhões de reais, 48 (29,4%) empresas faturaram de 51 a 75 milhões de reais, 9 (5,5%) empresas faturaram de 76 a 100 milhões de reais e 54 (33,1%) empresas faturaram mais de 100 milhões de reais em 2000.

**Tabela 4.9** – Caracterização das empresas por faturamento

<b>Faturamento</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>
(1) – Até 25 milhões	0	0,0
(2) – De 26 a 50 milhões	52	31,9
(3) – De 51 a 75 milhões	48	29,4
(4) – De 76 a 100 milhões	9	5,5
(5) – Acima de 100 milhões	54	33,1
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>

Os níveis de exportação das empresas que responderam a pesquisa, medidos como percentual de seu faturamento em 2000, foram os seguintes: 112 (70,9%) exportaram até 10%, 14 (8,9%) de 11 a 25%, 9 (5,7%) exportaram de 26 a 40%, 16 (10,1%) exportaram de 41 a 55% e 7 (4,4%) exportaram acima de 55% do seu faturamento em 2000.

**Tabela 4.10** – Caracterização das empresas por percentual das exportações

<b>Exportações</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>
(1) – Até 10%	112	70,9
(2) – De 11 a 25%	14	8,9
(3) – De 26 a 40%	9	5,7
(4) – De 41 a 55%	16	10,1
(5) – Mais de 55%	7	4,4
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0</b>

Em função das respostas dadas às 11 questões voltadas para a caracterização do tipo de estratégia seguida, as 186 empresas foram classificadas nos quatro grupos propostos pela tipologia de Miles e Snow (1978), operacionalizada com base na escala desenvolvida por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Dessa forma, 21 (11,3%) empresas apresentam estratégia defensiva, 73 (39,2%) reativa, 28 (15,1%) analítica e 64 (34,48%) prospectora, respectivamente, conforme apresentado na tabela 4.11.

**Tabela 4.11** – Caracterização das empresas em função do tipo de estratégia

<b>Tipo de Estratégia</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>
(1) – Defensiva	21	11,3
(2) – Reativa	73	39,2
(3) – Analítica	28	15,1
(4) – prospectora	64	34,4
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>

Os estados das empresas que responderam ao questionário e a respectiva freqüência absoluta e relativa para cada um dos casos são apresentados na tabela 4.12.

**Tabela 4.12** – Caracterização das empresas por estado

<b>Estado</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>
Rio Grande do Sul	75	40,32
São Paulo	39	20,97
Rio de Janeiro	31	16,67
Paraná	24	12,90
Ceará	9	4,84
Mato Grosso do Sul	5	2,69
Mato Grosso	3	1,61
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>

Por fim a tabela abaixo (4.13) apresenta a caracterização das empresas que responderam ao questionário com base no setor de atividades a que pertencem.

**Tabela 4.13** – Caracterização das empresas por setor industrial

SETORES INDUSTRIAIS*	MÉDIAS	GRANDES	TOTAL
Agropecuária	1	7	8
Indústria de Produtos de Minerais Não-Metálicos	1	1	2
Indústria Metalúrgica	11	15	26
Indústria Mecânica	4	8	12
Indústria de Material Elétrico, Eletrônico e de Comunicação	4	12	16
Indústria de Material de Transporte	3	5	8
Indústria do Mobiliário	-	12	12
Indústria da Borracha	-	4	4
Couro, Peles e Assemelhados	1	2	3
Indústria Química	2	4	6
Indústria de Produtos Farmacêuticos e Veterinários	2	7	9
Indústria de Produtos de Materiais Plásticos	1	8	9
Indústria Têxtil	4	9	13
Indústria do Vestuário, Artefatos de Tecidos e de Viagem	-	8	8
Indústria de Produtos Alimentares	-	14	14
Indústria de Bebidas	6	-	6
Indústria Editorial e Gráfica	1	3	4
Indústria de Calçados	9	3	12
Indústria da Construção	4	10	14
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>132</b>	<b>186</b>

\* A classificação dos setores é baseada no Cadastro Empresarial do Sebrae/RS – 2001.

## 4.2 Resultado da análise dos não-respondentes

Com a finalidade de aumentar o poder de generalização dos resultados para o total da população da pesquisa, as empresas respondentes foram comparadas com as empresas não-respondentes. Para isso, foram utilizados os dados de caracterização dos respondentes e das empresas. Inicialmente a amostra foi dividida em dois subgrupos: um subgrupo de empresas “espontâneas” (n=83) e outro de empresas “estimuladas” (n=103).

O subgrupo espontâneas é composto pelas empresas que responderam ao

questionário até antes do estímulo feito por meio de contato telefônico, ao passo que o subgrupo estimuladas é composto pelas empresas que responderam ao questionário depois do contato telefônico, independentemente de terem ou não sido contatadas por essa via.

Utilizando o teste qui-quadrado comparou-se as médias das duas amostras para cada uma das variáveis de caracterização das empresas e obtiveram-se os resultados apresentados na tabela 4.14, em que se pode observar que as médias entre as respostas das duas amostras não são estatisticamente diferentes para 3 das 4 variáveis examinadas, refutando assim a hipótese de que existe diferença significativa entre as duas amostras, em relação ao período de fundação, número de empregados e exportações. A única exceção é faturamento.

Note-se que para a variável faturamento o resultado foi estatisticamente diferente, possivelmente porque 54 das 93 respostas das empresas “estimuladas” foram de empresas médias do Rio Grande do Sul, introduzidas apenas na terceira fase da coleta de dados, ao passo que na primeira fase (empresas “espontâneas”) todas as 70 respostas foram de empresas de grande porte que, supostamente, apresentam faturamento diferente das primeiras.

**Tabela 4.14** – Resultados do teste de comparação de médias

Variável	Subamostra	Nº Casos	Qui-quadrado	Graus de Liberdade	Sig.
Período de Fundação	Espontâneas Estimuladas	80 101	4,892	2	0,087
Número de Empregados	Espontâneas Estimuladas	78 98	0,219	1	0,640
Faturamento	Espontâneas Estimuladas	70 93	17,456	3	<b>0,001</b>
Exportações	Espontâneas Estimuladas	70 88	3,965	3	0,265

A justificativa para a realização desse tipo de teste resulta da grande variedade de problemas que podem surgir quando se coletam dados por questionário enviado por correio e/ou e-mail, nomeadamente, o extravio da correspondência por parte da empresa de correios ou do servidor de acesso à internet, a falta de interesse do potencial respondente para participar da pesquisa, incorreção do endereço e indisponibilidade do potencial

respondente para participar da pesquisa.

### 4.3 Resultados da análise de confiabilidade

O coeficiente de confiabilidade *Alpha de Cronbach* para os 45 itens do questionário foi de 0,7727 evidenciando boa confiabilidade, já que garante a existência de consistência entre os indicadores dos construtos utilizados e as respectivas medidas. Entretanto, uma vez que o valor do coeficiente *Alpha de Cronbach* aumenta com o número de indicadores que compõem a escala de medição, resolveu-se utilizar a técnica também para aferir o grau de consistência interna para as variáveis ambiente, recursos, estratégia e performance separadamente.

Para os 13 itens do ambiente o valor do coeficiente *Alpha de Cronbach* foi de 0,7116, evidenciando boa confiabilidade em relação às medidas dessa variável. Contudo, a variável que evidenciou maior adequação com seus indicadores e, portanto, maior confiabilidade, foi a variável recursos cujo coeficiente *Alpha de Cronbach* foi de 0,9279, ao passo que para a variável performance o valor do coeficiente *Alpha de Cronbach* foi 0,8757. Por sua vez, a variável estratégia resultou num coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0,6279, que foi o mais baixo de todos.

Análise de confiabilidade adicional foi realizada com cada subconjunto de variáveis visando verificar como o coeficiente *Alpha de Cronbach* se comportava em cada subgrupo e complementar a validade de construto, resultando nos seguintes valores para o coeficiente *Alpha de Cronbach*: macroambiente (0,6409), microambiente (0,7546), recursos da cadeia de valores (0,8941) e recursos estruturais (0,8359).

#### **4.4 Resultados da análise de validade**

A validade de construto foi analisada com base na existência de correlação entre os itens da mesma variável (validade convergente) e na inexistência de correlações dos itens de variáveis diferentes (validade discriminante). Tal como apresentado na tabela 4.15, os itens indicadores da mesma variável apresentam níveis de correlação altos e significativos em praticamente todos os casos, evidenciando possuir validade convergente. Inversamente, os itens indicadores de variáveis diferentes, por exemplo, recursos e ambiente, apresentam correlações muito baixas, negativas ou ausentes entre si, evidenciando possuírem validade discriminante.

A ausência de correlações significativas ficou evidenciada pela diminuição da colinearidade dos fatores formados através da análise fatorial quando da sua utilização para a análise de regressão, em que os itens do ambiente e recursos foram tratados em conjunto, como variáveis independentes.

**Tabela 4.15** – Análise de correlação dos indicadores do ambiente, recursos e performance

Tabela 4.15 - Correlação entre os indicadores do ambiente, recursos e performance

VARIÁVEIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
1 Economia do país	1																																		
2 Governo	0,590**	1																																	
3 Sociocultural	0,327**	0,273**	1																																
4 Sindicatos	0,417**	0,398**	,289**	1																															
5 Demografia	0,211**	0,221**	,313**	0,160*	1																														
6 Meio ambiente	,267**	0,311**	,299**	0,406**	0,219**	1																													
7 Internacional	0,054	0,12	-0,073	-0,052	0,073	0,07	1																												
8 Tecnologia	0,013	-0,097	0,086	-0,08	0,017	0,094	,375**	1																											
9 Concorrentes Atuais	0,114	0,111	0,108	-0,029	0,115	0,073	,251**	,230**	1																										
10 Compradores	0,059	-0,083	0,172*	-0,043	0,003	-0,043	,338**	,290**	,478**	1																									
11 Fornecedores	0,215*	0,047	0,246**	0,133	0,065	-0,01	0,065	,265**	,517**	1																									
12 Concorrentes Potenciais	0,037	-0,003	0,127	-0,027	-0,047	-0,048	,256**	,301**	,572**	,410**	,367**	1																							
13 Produtos Substitutos	0,064	-0,096	0,089	0,068	-0,209**	0,057	0,056	,164*	,277**	,265**	,303**	,378**	1																						
14 Logística Interna	0,067	-0,075	0,023	0,024	0,057	0,024	,217**	,285**	0,012	0,076	-0,06	,191**	0,066	1																					
15 Logística Externa	-0,022	-0,145	0,143	0,012	0,150*	0,033	0,113	,325**	-0,109	-0,008	-0,042	0,024	0,001	,495**	1																				
16 Operações	0,052	0,066	0,092	0,109	0,141	0,008	,269**	,484**	,180*	0,08	-0,013	,235**	,181*	,551**	,500*	1																			
17 Marketing e Vendas	0,038	-0,122	0,02	0,006	,291**	-0,102	0,052	,382**	0,036	0,14	-0,109	0,062	0,073	,381**	,483*	,504**	1																		
18 Serviço	0,01	-0,142	0,131	-0,037	0,031	-0,087	0,133	,316**	-0,005	0,293**	0,074	0,124	,283**	,339**	,406*	,349**	,580**	1																	
19 Gerência de Recursos Humanos	-0,089	-0,26	0,053	-0,044	0,047	-0,068	-0,001	,278**	-0,061	0,188*	,160*	0,017	,271**	,388**	,456*	,268**	,511**	,580**	1																
20 Infra-estrutura da Empresa	0,012	-0,049	0,07	0,013	0,005	0,042	0,042	,357**	-0,011	0,229**	,222**	,362**	,333**	,450**	,439*	,333**	,474**	,577**	,572**	1															
21 Aquisições	0,133	-0,057	0,094	0,006	-0,014	-0,003	,244**	,367**	0,034	0,257**	0,109	0,101	,149*	,525**	,535*	,526**	,486**	,453**	,413**	,573**	1														
22 Desenvolvimento de Tecnologia	0,035	-0,217	0,106	0,022	0,044	-0,141	0,091	,379**	0,035	0,193**	0,065	,168*	,344**	,321**	,553*	,440**	,548**	,730**	,519**	,602**	,565**	1													
23 Relacionamentos	-0,011	-0,024	-0,034	0,006	0,01	-0,102	,250**	,360**	0,041	0,174*	-0,098	,158*	,268**	,199**	,352*	,252**	,492**	,651**	,510**	,462**	,390**	,656**	1												
24 Reputação	0,012	-0,112	-0,026	-0,109	-0,166*	-0,104	0,056	,260**	0,123	0,419**	0,136	,160*	,256**	,180*	,196*	,197**	,386**	,547**	,348**	,453**	,426**	,457**	0,491**	1											
25 Inovação	-0,047	-0,222	0,214**	-0,194	-0,067	-0,167*	0,111	,329**	0,062	0,299**	0,142	,194**	,206**	,306**	,467*	,239**	,468**	,700**	,502**	,571**	,580**	,635**	0,571**	,557**	1										
26 Processo Decisório	0,155*	0,078	-0,017	0,037	0,306**	-0,051	0,04	0,091	0,015	0,021	0,126	0,059	-0,127	,318**	,414*	,294**	,471**	,306**	,322**	,371**	,326**	,392**	0,375**	0,115	0,404**	1									
27 Experiência da Gerência	0,143	0,002	-0,139	0,007	0,069	-0,067	,173*	,331**	0,043	0,181*	-0,097	,207**	0,128	,400**	,275*	,446**	,644**	,537**	,387**	,592**	,577**	,564**	0,536**	,478**	0,459**	,438**	1								
28 Cultura Organizacional	0,112	0,002	-0,003	0,121	0,145*	0,001	-0,006	,167*	-0,091	-0,084	0,071	,154*	,187*	,354**	,495*	,455**	,543**	,551**	,502**	,590**	,521**	,653**	0,531**	,296**	0,456**	,564**	0,594**	1							
29 Retorno Sobre os Investimentos (ROI)	-0,056	-0,094	0,065	-0,007	-0,084	0,178*	0,017	-0,278**	-0,475**	-0,186*	-0,062	-0,178*	0,028	-0,016	-0,01	-0,148*	-0,177*	-0,005	-0,03	-0,133	-0,161*	-0,106	-0,05	-0,142	0,057	0,007	-0,101	-0,05	1						
30 Retorno Sobre os Ativos (ROA)	-0,152	-0,217	-0,002	-0,066	-0,196**	0,032	-0,164*	-0,382**	-0,385**	-0,322**	-0,101	-0,193**	-0,07	-0,022	-0,05	-0,234**	-0,268**	-0,180*	-0,01	-0,308**	-0,345**	-0,319**	-0,26	-0,265**	-0,106	0,008	-0,289	-0,14	0,751**	1					
31 Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	-0,214	-0,286**	-0,102	-0,057	-0,117	0,017	-0,306**	-0,420**	-0,461**	-0,280**	-0,11	-0,310**	-0,051	-0,008	-0,11	-0,255	-0,191**	-0,154*	-0,034	-0,256**	-0,347**	-0,255**	-0,334	-0,192**	-0,14	-0,07	-0,27	-0,15	0,724**	0,816**	1				
32 Retorno Sobre Vendas (ROS)	-0,159	-0,169	0,088	0,085	-0,147	0,190**	-0,271**	-0,306**	-0,419**	-0,451**	-0,139	-0,208**	-0,035	-0,101	-0,01	-0,259	-0,196**	-0,135	-0,102	-0,222**	-0,304**	-0,11	-0,121	-0,249**	-0,052	-0,037	-0,275	-0,01	0,650**	0,723**	0,683**	1			
33 Participação no Mercado (PME)	-0,151	-0,044	-0,093	-0,008	0,164*	0,033	-0,065	-0,192**	-0,129	-0,272**	-0,029	-0,187*	-0,252**	-0,281**	-0,247*	-0,260**	-0,283**	-0,338**	-0,141	-0,300**	-0,432**	-0,292**	-0,295	-0,407**	-0,296	0,015	-0,305	-0,27	0,330**	0,346**	0,372**	0,390**	1		
34 Crescimento Total das Vendas (CTV)	-0,016	0,063	0,067	0,207**	0,179*	0,263**	-0,178	-0,194**	-0,388**	-0,418**	-0,191**	-0,325**	-0,304**	-0,170*	-0,11	-0,276**	-0,273**	-0,269**	-0,093	-0,281**	-0,314**	-0,293**	-0,25	-0,386**	-0,327	-0,085	-0,295	-0,17	0,400**	0,404**	0,457**	0,470**	0,629**	1	

\*\*p<0,01; \*p<0,05; N=186

## **4.5 Resultados da análise descritiva**

Os dados da pesquisa refletem a percepção dos executivos sobre a forma como suas respectivas empresas avaliaram o ambiente em que operam, os recursos que possuem comparativamente aos principais concorrentes, a estratégia realizada e a performance relativa aos principais concorrentes. Essa é uma das abordagens mais utilizadas em estudos sobre administração estratégica, visando a coleta de dados para a avaliação subjetiva das empresas e de seus resultados. É prudente, porém, que se diga que, tal como em outras áreas das ciências sociais, os fenômenos em estudo foram avaliados de forma indireta, por meio das percepções dos executivos.

No geral, muitas das formas utilizadas para avaliar os fenômenos por formas alternativas, isto é, menos correntes, têm apresentado algum grau de consistência com as avaliações formais, como é o caso da coleta de dados sobre a performance de empresas com base em avaliações dos próprios executivos (Perin e Sampaio, 1999; Dess e Robinson Jr., 1984).

### **4.5.1 Macroambiente**

A variável macroambiente é composta por 8 indicadores avaliados através de uma escala de intensidade do tipo Likert que varia de “1 - muito desfavorável” a “5 - muito favorável”, havendo um ponto médio neutro: “3 - nem desfavorável nem favorável”. Na sua maior parte, as respostas relativas aos indicadores economia do país e internacional, foram distribuídas de forma equilibrada, tanto para o lado direito (“razoavelmente favorável” e “muito favorável”) como para o lado esquerdo (“razoavelmente desfavorável” e “muito desfavorável”) da escala, evidenciando que os mesmos foram avaliados como possuidores de comportamento misto, desfavorável em alguns casos e favorável em outros casos.

Os resultados da dimensão economia do país ficaram assim distribuídos: 36,1% para o lado direito da escala (“razoavelmente favorável” e “muito favorável”) e igualmente

36,1% para o lado esquerdo (“razoavelmente desfavorável” e “muito desfavorável”), apresentando 28,0% das respostas sobre o ponto central da escala. Um comportamento parecido foi verificado para a dimensão internacional cuja distribuição de respostas resultou em 38,2% favorável em algum grau (“razoavelmente favorável” e “muito favorável”) e 35,5% desfavorável em algum grau (“razoavelmente desfavorável” e “muito desfavorável”), apresentando 26,0% das respostas sobre o ponto central da escala.

Contrariamente, governo foi avaliado pelas empresas como sendo um elemento desfavorável em algum grau (“razoavelmente desfavorável” e “muito desfavorável”) por 41,9% dos respondentes da pesquisa, ao passo que a tecnologia foi avaliada como um indicador favorável (68,8%) em algum grau (“razoavelmente favorável” e “muito favorável”). Para os restantes quatro indicadores (sociocultural, sindicatos, demografia e meioambiente), a maior parte das respostas (57,5%, 57,5%, 53,2% e 53,2% respectivamente) acomodaram-se sobre o ponto médio da escala, evidenciando que as empresas tenderam a avaliar tais fatores como neutros. Dessa forma, verifica-se que as empresas avaliaram essa variável como sendo neutra (ponto 3 da escala).

**Tabela 4.16** – Estatísticas descritivas da variável macroambiente

Dimensões	Nº de Casos	Média	Desvio padrão	Grau atribuído (%)					Avaliação
				1	2	3	4	5	
<b>Economia do País</b>	186	3,02	0,95	3,8	32,3	28,0	33,9	2,2	Neutro
<b>Governo</b>	186	3,16	1,06	10,2	31,7	23,7	32,3	2,2	Desfavorável
<b>Sociocultural</b>	186	2,82	0,81	0,5	15,6	57,5	18,3	8,1	Neutro
<b>Sindicatos</b>	186	3,11	0,90	5,4	22,6	57,5	7,0	7,5	Neutro
<b>Demografia</b>	186	2,75	0,72	1,1	10,8	53,2	32,3	2,7	Neutro
<b>Meio Ambiente</b>	186	2,87	0,75	0,5	17,7	53,2	25,3	3,2	Neutro
<b>Internacional</b>	186	3,05	1,05	9,7	25,8	26,0	36,0	2,2	Neutro
<b>Tecnologia</b>	186	2,31	0,94	2,7	9,7	18,8	53,2	15,6	Favorável
<b>Média Geral</b>		<b>2,89</b>	<b>0,90</b>	<b>4,2</b>	<b>20,8</b>	<b>39,8</b>	<b>29,8</b>	<b>5,5</b>	<b>Neutro</b>

**Legenda:** 1 – Muito desfavorável; 2 – Razoavelmente desfavorável; 3 - Nem desfavorável nem favorável; 4 – Razoavelmente favorável; 5 – Muito favorável

Conforme indicado na tabela 4.16, a média dos 8 indicadores do macroambiente varia entre 2,31 e 3,16. Apenas a variável tecnologia posiciona-se no ponto 2 (2,31). As outras 7 variáveis posicionam-se no ponto médio (3), mostrando que, em geral, essa variável foi avaliada pelas empresas como neutra. A média geral do grupo de indicadores do macroambiente também se posiciona no ponto 3 (2,89), confirmando o efeito neutro

dessa variável. A dispersão dos valores em relação a média para essa variável foi mínima (0,90) e variou entre 0,75 e 1,06.

#### 4.5.2 Microambiente

Em relação aos resultados apresentados na tabela 4.17 relativos aos indicadores do microambiente, que foram avaliados numa escala de intensidade parecida com aquela que foi utilizada para avaliar os itens do macroambiente, uma diferença ressalta de imediato e está relacionada com os concorrentes atuais que são considerados como “razoavelmente desfavorável” e “muito desfavorável” por 54,8% das empresas, contra apenas 18,8% que consideram que esse atributo foi favorável em algum grau (“muito favorável” ou “razoavelmente favorável”), ao passo que 26,3% avaliaram esse item como sendo neutro (“nem desfavorável nem favorável”).

**Tabela 4.17** - Estatísticas descritivas da variável microambiente

Dimensões	Nº de Casos	Média	Desvio padrão	Grau atribuído (%)					Avaliação
				1	2	3	4	5	
<b>Concorrentes Atuais</b>	186	3,47	1,02	14,5	40,3	26,3	15,6	3,2	Desfavorável
<b>Compradores</b>	186	3,14	1,11	9,7	35,5	18,8	31,2	4,8	Desfavorável
<b>Fornecedores</b>	186	2,78	1,02	2,7	29,0	18,3	43,5	6,5	Favorável
<b>Concorrentes Potenciais</b>	186	3,47	0,86	10,8	37,6	40,9	9,1	1,6	Desfavorável
<b>Produtos Substitutos</b>	186	3,22	0,92	10,2	23,1	47,3	17,2	2,2	Neutro
<b>Média Geral</b>		<b>3,22</b>	<b>0,99</b>	<b>9,6</b>	<b>33,1</b>	<b>30,3</b>	<b>23,3</b>	<b>3,7</b>	<b>Desfavorável</b>

**Legenda:** 1 – Muito desfavorável; 2 – Razoavelmente desfavorável; 3 - Nem desfavorável nem favorável; 4 – Razoavelmente favorável; 5 – Muito favorável

Situação um pouco parecida foi apresentada pelos concorrentes potenciais avaliados por 48,4% das empresas como “razoavelmente desfavorável” e “muito desfavorável”, concentrando, contudo, um percentual alto de respostas (40,9%) no ponto central da escala (“nem desfavorável nem favorável”).

Na mesma linha, os produtos substitutos foram avaliados por 33,3% das empresas como “razoavelmente desfavorável” e “muito desfavorável”, embora grande parte das empresas (47,3%) os considerassem como sem importância (“nem desfavorável nem favorável”).

favorável”). Mantendo o efeito neutro constante verifica-se que a maior parte das respostas evidenciam um efeito desfavorável dos produtos substitutos sobre as ações das empresas.

Por sua vez, as empresas avaliaram a dimensão compradores como sendo desfavorável em algum grau (“razoavelmente desfavorável” e “muito desfavorável”) (45,2%), contrariamente a dimensão fornecedores que foi avaliada por 50% dos respondentes como sendo favorável em algum grau (“razoavelmente favorável” e “muito favorável”).

Apesar do comportamento dessa última dimensão da variável microambiente, a mesma foi avaliada como sendo um elemento com efeito desfavorável sobre as ações da empresa, com patamares de respostas mais altos posicionados sobre os pontos 1 e 2 da escala (42,7% da média total de respostas). Para microambiente a média variou entre 2,78 e 3,47, com média geral de 3,22 e dispersão em relação a média de 0,99, evidenciando um comportamento geral neutro, o que contraria a tendência geral descrita anteriormente que evidenciou que a maior parte das dimensões do microambiente foram desfavorável às ações das empresas. O resultado contraria também o fato da maior parte das respostas se concentrarem sobre o ponto 2 (razoavelmente favorável) da escala. Para essa variável a dispersão em relação à média foi de 0,99 e variou entre 1,11 e 0,86.

### **4.5.3 Recursos da cadeia de valores**

Os recursos da cadeia de valores foram avaliados com base em uma escala do tipo Likert de cinco pontos (“1 – grande desvantagem” e “5 – grande vantagem”), havendo um ponto médio neutro (“3 – equivalentes). As respostas dadas pelas empresas aos 9 indicadores dessa variável concentram-se no lado direito da escala, o que significa que as empresas avaliaram tais recursos como sendo superiores, em algum grau (“grande vantagem” e “pequena vantagem”), que os de seus concorrentes.

Contudo, é de ressaltar um grande percentual de respostas situadas no ponto médio da escala, variando entre 21% para marketing e vendas e 43,5% para logística interna, o que implica dizer que poucas empresas avaliaram seus recursos como sendo inferiores, em algum grau (“pequena desvantagem” e “grande desvantagem”), aos recursos de empresas

concorrentes.

Conforme mostrado na tabela 4.18, a média para o conjunto de indicadores desta variável variou entre 2,38 e 2,80, com média geral 3 (2,57) e dispersão em relação a média de 1,10, variando entre 1,02 e 1,21, confirmando o posicionamento da maior parte das respostas a essa variável que se concentrou em sua grande maioria sobre o ponto 3, que recebeu 32% das respostas. Essa média contraria a avaliação dos executivos que consideraram os recursos de suas empresas como sendo superiores aos da concorrência em todos os itens.

**Tabela 4.18** - Estatísticas descritivas da variável recursos da cadeia de valores

Dimensões	Nº de Casos	Média	Desvio padrão	Grau atribuído (%)					Avaliação
				1	2	3	4	5	
Logística Interna	186	2,56	1,04	2,7	12,9	43,5	19,9	21,0	Vantagem
Logística Externa	186	2,80	1,14	7,5	19,4	33,3	25,3	14,5	Vantagem
Operações	186	2,55	1,02	3,2	12,4	37,6	29,6	17,2	Vantagem
Marketing e Vendas	186	2,66	1,21	9,1	17,2	21,0	35,5	17,2	Vantagem
Serviço	186	2,40	1,03	2,7	11,3	30,1	34,9	21,0	Vantagem
Gerência de Recursos Humanos	186	2,80	1,05	7,5	15,1	35,5	33,3	8,6	Vantagem
Infraestrutura da Empresa	186	2,49	1,17	7,0	10,8	31,2	26,9	24,2	Vantagem
Aquisições	186	2,52	1,09	6,5	9,1	32,3	34,4	17,7	Vantagem
Desenvolvimento de Tecnologia	186	2,38	1,11	3,2	15,1	23,1	33,9	24,7	Vantagem
<b>Média Geral</b>		<b>2,57</b>	<b>1,10</b>	<b>5,5</b>	<b>13,7</b>	<b>32,0</b>	<b>30,4</b>	<b>18,5</b>	<b>Vantagem</b>

**Legenda:** 1 – Grande desvantagem; 2 – Pequena desvantagem; 3 - Equivalentes;  
4 – Pequena vantagem; 5 – Grande vantagem

#### 4.5.4 Recursos estruturais

De acordo com os resultados apresentados na tabela 4.19 observa-se que as empresas avaliaram seus recursos estruturais como sendo, em geral, superiores que os de seus concorrentes. Mais de 50% das empresas consideraram que os seus recursos estruturais possuem “grande vantagem” e “pequena vantagem” em todas as dimensões avaliadas.

O percentual mais alto foi para reputação (73,7%) e o mais baixo para processo decisório (57,6%). Um percentual significativo de empresas avaliou seus recursos como

sendo equivalentes aos de seus concorrentes, com valores máximos de 30,6% para processo decisório e mínimo de 22,6% para reputação, deixando a avaliação negativa dos recursos estruturais com um percentual muito baixo. Isso permite afirmar que as empresas avaliaram seus recursos estruturais como possuindo “pequena vantagem” e “grande vantagem” sobre os recursos de seus concorrentes. No mesmo sentido, a média para o conjunto de indicadores desta variável variou entre 2,05 e 2,38, com média geral de 2,26, e dispersão em relação a media de 1,05, variando entre 1,21 e 0,89, ao passo que a predominância das respostas ficou posicionada sobre o ponto 4 da escala, confirmando que as empresas avaliaram seus recursos como sendo mais vantajosos que os de seus concorrentes.

**Tabela 4.19** - Estatísticas descritivas da variável recursos estruturais

Dimensões	Nº de Casos	Média	Desvio padrão	Grau atribuído (%)					Avaliação
				1	2	3	4	5	
Relacionamentos	186	2,33	0,99	3,2	8,1	27,4	41,4	19,9	Vantagem
Reputação	186	2,05	0,89	2,7	1,1	22,6	45,7	28,0	Vantagem
Inovação	186	2,33	1,21	5,4	14,5	18,8	30,1	31,2	Vantagem
Processo Decisório	186	2,38	0,99	2,7	9,1	30,6	38,2	19,4	Vantagem
Experiência da Gerencia	186	2,23	1,13	4,3	8,6	25,8	28,0	33,3	Vantagem
Cultura Organizacional	186	2,26	1,08	1,1	13,4	27,4	26,3	31,7	Vantagem
<b>Média Geral</b>		<b>2,26</b>	<b>1,05</b>	<b>3,2</b>	<b>9,1</b>	<b>25,4</b>	<b>35,0</b>	<b>27,3</b>	<b>Vantagem</b>

**Legenda:** 1 – Grande desvantagem; 2 – Pequena desvantagem; 3 - Equivalentes;  
4 – Pequena vantagem; 5 – Grande vantagem

#### 4.5.5 Estratégia organizacional

As quatro questões que examinam os problemas empresariais enfrentados pelas empresas foram avaliadas de formas diversas pelas empresas com orientação estratégica diferente. Empresas reativas tenderam a avaliar como tal 32,4% de suas respostas a essas questões, ao passo que 27,5% das empresas analíticas assim avaliaram suas decisões em relação aos problemas empresariais. As empresas defensivas e prospectores atribuíram respectivamente 25,1% e 14,9% de suas respostas aos problemas empresariais.

Curiosamente nota-se que as empresas prospectoras classificaram como tal apenas

14,9% de suas respostas aos problemas empresariais. Isso significa que cerca de 85% de suas respostas a esse conjunto de variáveis se distribuíram entre os níveis 1 (defensivas), 2 (reativas) e 3 (analíticas) do *continuum* de proatividade.

Para os problemas tecnológicos, as empresas reativas e analíticas assim classificaram suas respostas as três questões, atribuindo, respectivamente, 26,9% e 28,9%. Desse resultado segue-se que as reativas distribuíram os restantes 73% das suas respostas pelos outros três níveis da escala, enquanto que para as analíticas esse percentual foi apenas de 71%. Defensivas e prospectoras atribuíram os menores percentuais de respostas aos níveis do *continuum* que as caracterizam, que foi de 21% para as defensivas e 23,3% para as prospectoras. Isso significa que as restantes 79% das respostas das defensivas e 76,7% das respostas das prospectores se distribuíram pelos três restantes níveis do *continuum* de proatividade em cada um dos casos.

Os problemas administrativos foram avaliados com base em quatro questões para as quais as defensivas assim avaliaram sua postura em 27,3% dos casos; as reativas assim analisaram sua postura frente a essas quatro questões em 32,8% das suas respostas; as Analíticas avaliaram como analíticas suas respostas a 21,2% das suas respostas as quatro questões e as prospectoras avaliaram como prospectora 18,7% de suas respostas as quatro questões.

**Tabela 4.20** - Estatísticas descritivas da variável estratégia organizacional

Dimensões	Nº de Casos	Média	Desvio padrão	Tipo de estratégia (%)				Avaliação
				1	2	3	4	
<b>Problemas Empresariais</b>		<b>2,45</b>	<b>1,02</b>	<b>25,1</b>	<b>32,4</b>	<b>27,5</b>	<b>14,9</b>	<b>Reativa</b>
Domínio de produto-mercado	186	2,11	1,08	40,9	19,4	28,0	11,8	Defensiva
Postura de sucesso	186	2,65	0,94	8,6	41,4	26,3	23,7	Reativa
Monitoramento ambiental	186	2,56	1,05	17,7	33,3	23,7	25,3	Reativa
Crescimento	186	2,51	1,02	16,7	38,2	22,6	22,6	Reativa
<b>Problemas Tecnológicos</b>		<b>2,72</b>	<b>1,04</b>	<b>21,0</b>	<b>26,9</b>	<b>28,9</b>	<b>23,3</b>	<b>Analítica</b>
Missão tecnológica	186	2,87	0,99	8,6	30,1	27,4	33,9	Prospectora
Amplitude tecnológica	186	2,73	1,06	14,5	30,1	23,7	31,7	Prospectora
“Buffers” tecnológicos	186	2,58	1,07	17,7	33,3	22,0	26,9	Reativas
<b>Problemas Administrativos</b>		<b>2,51</b>	<b>1,09</b>	<b>27,3</b>	<b>32,8</b>	<b>21,2</b>	<b>18,7</b>	<b>Reativa</b>
Coalizão dominante	186	2,55	1,00	16,1	33,9	28,5	21,5	Reativa
Planejamento	186	2,56	1,14	19,9	36,0	11,8	32,3	Reativa
Estrutura	186	2,50	1,05	20,4	30,6	27,4	21,5	Reativas
Controle	186	2,45	1,18	26,3	32,8	10,8	30,1	Reativa
<b>Média Geral</b>		<b>2,55</b>	<b>1,05</b>	<b>18,9</b>	<b>32,6</b>	<b>22,9</b>	<b>25,6</b>	<b>Reativa</b>

**Legenda:** 1 – Defensiva, 2 – Reativa, 3 – Analítica e 4 - prospectora

Conforme apresentado na tabela 4.20, para as 11 questões da escala utilizada para medir a estratégia a média ficou posicionada no intervalo entre 2,11 e 2,87, com média geral de 3 (2,55) e desvio-padrão de 1,05. A maior parte das respostas as questões (32,6%) ficaram posicionadas sobre o ponto 2 (reativa) da escala.

Tal como apresentado na tabela 4.11, em 11,3% (21 casos) dos casos as empresas foram consideradas como possuidoras de estratégia defensiva; em 39,2% (73 casos) consideradas como reativas; em 15,1% (28 casos) consideradas como analíticas; e em 34,4% (64 casos) consideradas como prospectoras.

#### 4.5.6 Performance competitiva

As empresas avaliaram sua performance relativamente aos seus concorrentes como sendo, em geral, “melhor” ou “muito melhor”, em todas as dimensões consideradas. A tabela 4.21 oferece uma visão mais detalhada dessa avaliação para cada uma das dimensões consideradas.

**Tabela 4.21** - Estatísticas descritivas da variável performance competitiva

Dimensões	Nº de Casos	Média	Desvio padrão	Grau atribuído (%)					Avaliação
				1	2	3	4	5	
Retorno Sobre os Investimentos (ROI)	186	3,30	1,01	7,4	16,6	19,0	50,3	6,7	Melhor
Retorno Sobre os Ativos (ROA)	186	3,30	0,93	6,1	13,5	28,2	46,6	5,5	Melhor
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	186	3,36	1,12	6,3	20,0	19,4	35,0	19,4	Melhor
Retorno Sobre as Vendas (ROS)	186	3,26	0,93	6,3	16,3	27,5	43,1	6,9	Melhor
Participação de Mercado (PME)	186	3,45	1,03	2,4	21,2	18,2	41,2	17,0	Melhor
Crescimento Total das Vendas (CTV)	186	3,61	1,00	2,5	13,0	21,1	40,4	23,0	Melhor
<b>Média Geral</b>		<b>3,38</b>	<b>1,00</b>	<b>5,2</b>	<b>16,8</b>	<b>22,2</b>	<b>42,8</b>	<b>13,1</b>	<b>Melhor</b>

**Legenda:** 1 – Muito Pior; 2 – Pior; 3 – Igual; 4 – Melhor e 5 – Muito Melhor

Em todos os casos, mais de 50% das empresas consideraram possuir performance “melhor” ou “muito melhor”. O percentual de empresas que assim avaliou sua performance foi expressivo para Participação no Mercado (58,2%) e Crescimento Total das Vendas (63,4%), que são dimensões de performance operacional.

Para as quatro dimensões de performance financeira o percentual de empresas que avaliaram sua performance como sendo melhor em algum grau (“melhor” ou “muito melhor”) foi a seguinte: ROI (57%), ROA (52,1%), ROE (54,4%) e ROS (50%).

A média para as dimensões de performance posicionaram-se entre 3,26 e 3,61, com média geral de 3 (3,38) e desvio-padrão muito próximo da média (1,0), o que contraria a tendência da maioria das respostas que se concentraram sobre o ponto 4 (42,8%).

#### **4.6 Resultados da análise fatorial**

A análise fatorial utilizada como método para redução do número de dimensões em cada variável apresentou níveis de adequação e significância muito bons nos três grupos de variáveis em que foi aplicada. Essa adequação é baseada nos resultados da Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO (KMO = 0,644 (ambiente); 0,900 (recursos) e 0,844 (performance), ao passo que a significância é baseada no resultado do Teste de Esfericidade de Bartlett – BTS (BTS = 0,000 em todos os casos).

O baixo número de dimensões das variáveis excluídas (meio ambiente e tecnologia, no caso da variável ambiente, e gerência de recursos humanos e processo decisório, para o caso da variável recursos) da análise por apresentarem comunalidade baixa, e uma dimensão (sociocultural) por apresentar escore baixo em todos os fatores extraídos na análise da variável ambiente, demonstra boa validade de construto (convergente e discriminante), o que já era de esperar em função das correlações significativas entre as dimensões de cada variável analisada e não significativas entre as dimensões de variáveis diferentes.

A seguir apresenta-se o resultado da análise fatorial para cada variável, conforme sumarizado nas tabelas 4.22 a 4.24 e nos quadros 4.1 a 4.3.

#### 4.6.1 Ambiente organizacional

A análise fatorial conduzida com a variável ambiente resultou na extração de 4 fatores que em conjunto explicam 66,745% da variância. Por ter exibido baixa comunalidade, as dimensões meio ambiente e tecnologia foram excluídas da análise. Das 11 dimensões restantes e analisadas, 5 constituíram o fator 1 que explica 25,601% da variância, ao passo que o fator 2 é composto por 3 dimensões que respondem por 20,438% da variância.

Por sua vez, o fator 3 que é formado por 2 dimensões, estando uma delas melhor representado no fator 1 (produtos substitutos) e o fator 4 que é formado por apenas uma dimensão, respondem respectivamente por 11,165% e 9,540% da variância. A dimensão sociocultural não alcançou escore mínimo superior a 0,50 em nenhum dos fatores formados, tendo apresentado contribuição modesta de 0,468 no fator 3.

Em função da forma como as dimensões se agruparam para formar os diferentes fatores, foram dados nomes que refletem tanto quanto possível, a contribuição das diversas dimensões para cada fator. Assim, o fator 1 que é formado pelas cinco dimensões da estrutura industrial (modelo das cinco forças) foi denominado *Estrutura industrial*. Ao fator 2 que reflete um conjunto de dimensões mais diretamente associadas à conjuntura interna do Brasil, denominou-se *Ambiente nacional*. *Produtos substitutos* e *Demografia* compõem o fator 3, mas como a primeira dimensão está melhor representada no fator 1, o fator 3 foi denominado apenas *Demografia*, ao passo que o fator 4 foi denominado *Internacional* por ser formado somente pela dimensão internacional.

Enquanto todas as cinco dimensões do microambiente formaram o fator 1 (estrutura industrial), as dimensões que constituem o macroambiente formaram três fatores: fator 2 (ambiente nacional), fator 3 (demografia) e fator 4 (internacional).

**Tabela 4.22** – Análise fatorial da variável ambiente organizacional

<b>Dimensões</b>	<b>Estrutura Industrial</b> (Fator 1)	<b>Ambiente Nacional</b> (Fator 2)	<b>Demografia</b> (Fator 3)	<b>Internacional</b> (Fator 4)	<b>Comunalidades</b>
<b>Compradores</b>	<b>0,789</b>	-0,148	0,135	0,146	0,686
<b>Concorrentes potenciais</b>	<b>0,745</b>	2,154E-02	-0,153	0,207	0,742
<b>Fornecedores</b>	<b>0,710</b>	0,130	7,306E-02	-0,346	0,620
<b>Concorrentes atuais</b>	<b>0,693</b>	6,183E-02	6,255E-02	0,347	0,612
<b>Produtos substitutos</b>	<b>0,566</b>	0,117	<b>-0,538</b>	-0,173	0,738
<b>Economia do País</b>	0,119	<b>0,811</b>	0,116	2,394E-02	0,730
<b>Governo</b>	-6,061E-02	<b>0,809</b>	0,163	0,239	0,609
<b>Sindicatos</b>	-3,888E-02	<b>0,753</b>	-3,041E-02	-0,203	0,684
<b>Demografia</b>	3,635E-02	0,171	<b>0,840</b>	2,875E-02	0,646
<b>Sociocultural</b>	0,320	0,392	0,468	-0,382	0,622
<b>Internacional</b>	0,253	5,052E-02	5,257E-02	<b>813</b>	0,653
<b>Autovalor</b>	<b>2,816</b>	<b>2,248</b>	<b>1,228</b>	<b>1,049</b>	
<b>Variância Total (%)</b>	<b>25,601</b>	<b>20,438</b>	<b>11,165</b>	<b>9,540</b>	
<b>Variância Acumulada (%)</b>	<b>25,601</b>	<b>46,040</b>	<b>57,205</b>	<b>66,745</b>	

**KMO (0,644) e BST (p = 0,000)**

**Quadro 4.1** – Variáveis caracterizadoras dos fatores extraídos do ambiente organizacional

<b>Ordem do Fator</b>	<b>Denominação do Fator</b>	<b>Dimensões Determinantes</b>
<b>Fator 1</b>	<b>Estrutura Industrial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compradores</li> <li>▪ Concorrentes potenciais</li> <li>▪ Fornecedores</li> <li>▪ Concorrentes atuais</li> <li>▪ Produtos substitutos</li> </ul>
<b>Fator 2</b>	<b>Ambiente Nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economia do país</li> <li>▪ Governo</li> <li>▪ Sindicatos</li> </ul>
<b>Fator 3</b>	<b>Demografia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos substitutos</li> <li>▪ Demografia</li> </ul>
<b>Fator 4</b>	<b>Internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internacional</li> </ul>

#### 4.6.2 Recursos competitivos

A análise fatorial conduzida com a variável recursos foi a que apresentou os melhores índices de adequação com relação ao teste de adequação da amostra (KMO), cujo resultado foi 0,900 após eliminação de duas dimensões que apresentaram baixa comunalidade (gerência de recursos humanos e processo decisório). O teste de esfericidade

de Bartlett também resultou em valores que sustentam a significância, ou seja, a validade da análise ( $p=0,000$ ).

Das nove dimensões agrupadas para formar o fator 1 (Serviço, Relacionamentos, Inovação, Reputação, Desenvolvimento de Tecnologia, Experiência da Gerência, Infraestrutura da Empresa, Cultura Organizacional e Marketing e Vendas), cinco (Relacionamentos, Inovação, Reputação, Experiência da Gerência e Cultura Organizacional) são recursos estruturais e, apenas 4 (Serviço, Desenvolvimento de Tecnologia, Infraestrutura da Empresa e Marketing e Vendas) são atividades da cadeia de valores, por isso esse fator foi denominado *Recursos estruturais*, e responde por 52,243% da variância total.

**Tabela 4.23** – Análise fatorial da variável recursos competitivos

Dimensões	Recursos estruturais (fator 1)	Recursos primários (fator 2)	Comunalidades
Serviço	<b>0,815</b>	0,266	0,651
Relacionamentos	<b>0,803</b>	0,137	0,577
Inovação	<b>0,779</b>	0,238	0,684
Reputação	<b>0,752</b>	2,466E-02	0,566
Desenvolvimento de Tecnologia	<b>0,742</b>	0,412	0,736
Experiência da Gerência	<b>0,625</b>	0,442	0,588
Infraestrutura da Empresas	<b>0,624</b>	0,446	0,633
Cultura Organizacional	<b>0,553</b>	<b>0,525</b>	0,720
Marketing e Vendas	<b>0,538</b>	<b>0,526</b>	0,663
Operações	0,117	<b>0,819</b>	0,566
Logística Interna	8,536E-02	<b>0,803</b>	0,663
Logística Externa	0,270	<b>0,710</b>	0,585
Aquisições	0,454	<b>0,653</b>	0,582
<b>Autovalor</b>	<b>6,792</b>	<b>1,423</b>	
<b>Variância explicada (%)</b>	<b>52,243</b>	<b>10,947</b>	
<b>Variância acumulada (%)</b>	<b>52,243</b>	<b>63,190</b>	

**KMO** (0,900) e **BST** ( $p = 0,000$ )

Por sua vez o fator 2, que responde por apenas 10,947% da variância total, é composto por seis dimensões, duas das quais (Cultura Organizacional e Marketing e Vendas) estão melhor representados no fator 1 sendo, por isso eliminados na análise do fator 2. Das quatro dimensões restantes apenas um (Aquisições) corresponde a uma atividade de apoio da cadeia de valores, as três restantes (Operações, Logística Interna e Logística Externa) são atividades primárias da cadeia de valores. Por esse motivo o fator 2

foi denominado *Recursos primários*. Em conjunto os dois fatores respondem por 63,190% da variância total nos dados relativos aos recursos.

**Quadro 4.2** – Variáveis caracterizadoras dos fatores extraídos de recursos competitivos

<b>Ordem do Fator</b>	<b>Denominação do Fator</b>	<b>Dimensões Determinantes</b>
<b>Fator 1</b>	<b>Recursos Estruturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviço</li> <li>▪ Relacionamentos</li> <li>▪ Inovação</li> <li>▪ Reputação</li> <li>▪ Desenvolvimento de Tecnologia</li> <li>▪ Experiência da Gerência</li> <li>▪ Infraestrutura da Empresas</li> <li>▪ Cultura Organizacional</li> <li>▪ Marketing e Vendas</li> </ul>
<b>Fator 2</b>	<b>Recursos Primários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura Organizacional</li> <li>▪ Marketing e Vendas</li> <li>▪ Operações</li> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Logística Externa</li> <li>▪ Aquisições</li> </ul>

#### 4.6.3 Performance competitiva

Da análise fatorial conduzida com a variável performance competitiva foram extraídos 2 fatores que explicam 80,35% da variância, conforme mostrado na tabela 4.24 e no quadro 4.3.

Dos fatores extraídos, o primeiro explica 62,767% ao passo que o segundo explica apenas 17,857% da variância. Um fato a destacar é que as dimensões distribuem-se perfeitamente pelos dois fatores demonstrando uma nítida separação entre dimensões financeiras e operacionais. O fator 1 acomoda as dimensões financeiras, por isso foi intitulado *Performance financeira* (Retorno Sobre os Ativos (ROA), Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROA), Retorno Sobre os Investimentos (ROI) e Retorno Sobre as Vendas (ROS)). O fator 2 reúne as dimensões Participação de Mercado (PME) e Crescimento Total das Vendas (CTV) e, por isso foi intitulado *Performance operacional*.

**Tabela 4.24** – Análise fatorial da variável performance competitiva

Dimensões	Performance Financeira (Fator 1)	Performance Operacional (Fator 2)	Comunalidades
Retorno Sobre os Ativos (ROA)	<b>0,910</b>	0,185	0,775
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROA)	<b>0,874</b>	0,245	0,863
Retorno Sobre os Investimentos (ROI)	<b>0,862</b>	0,181	0,823
Retorno Sobre as Vendas (ROS)	<b>0,796</b>	0,307	0,728
Participação de Mercado (PME)	0,172	<b>0,895</b>	0,832
Crescimento Total das Vendas (CTV)	0,286	<b>0,848</b>	0,801
Autovalor	<b>3,766</b>	<b>1,055</b>	
Variância total explicada (%)	<b>62,767</b>	<b>17,587</b>	
Variância total acumulada (%)	<b>62,767</b>	<b>80,354</b>	

**KMO** (0,844) e **BST** ( $p = 0,000$ )

**Quadro 4.3** – Variáveis caracterizadoras dos fatores extraídos de performance competitiva

Ordem do Fator	Denominação do Fator	Dimensões Determinantes
<b>Fator 1</b>	<b>Performance Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retorno Sobre os Ativos (ROA)</li> <li>▪ Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROA)</li> <li>▪ Retorno Sobre os Investimentos (ROI)</li> <li>▪ Retorno Sobre as Vendas (ROS)</li> </ul>
<b>Fator 2</b>	<b>Performance Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação de Mercado (PME)</li> <li>▪ Crescimento Total das Vendas (CTV)</li> </ul>

#### 4.7 Resultados da análise de regressão

Os resultados da análise de regressão são apresentados nas tabelas 4.25 a 4.28, ao passo que a avaliação dos testes de hipótese estão sumarizados nos quadros 4.4 a 4.14. Cada uma das análises utilizou 186 casos. As hipóteses foram testadas e discutidas não só com base nas operações realizadas para o modelo de mediação e para o modelo de moderação, mas também com base nos resultados da equação adicional que foi estimada apenas para especulação.

Em função dos resultados da análise fatorial para as variáveis ambiente e recursos, e visando dar maior precisão às hipóteses estabelecidas anteriormente, algumas considerações devem ser feitas. A primeira está relacionada com o fato das dimensões do

macroambiente resultarem em três fatores diferentes, nomeadamente, ambiente nacional, demografia e internacional. A segunda consideração relaciona-se com o fato das dimensões do microambiente formarem um único fator denominado estrutura industrial. A terceira consideração relaciona-se com o fato de grande parte das dimensões que representam os recursos estruturais formarem um só fator que foi denominado recursos estruturais. A quarta e última consideração está relacionada com o fato da maior parte dos recursos primários da cadeia de valores formarem o fator denominado recursos primários.

Com a introdução das novas variáveis (fatores) nos enunciados das hipóteses estabelecidas para o estudo, as mesmas apresentam-se como segue:

**Hipótese 1:** A estratégia está positivamente associada com o ambiente [a) macroambiente (ambiente nacional, demografia e internacional) e b) microambiente (estrutura industrial)] e recursos [c) recursos da cadeia de valores (recursos primários) e d) recursos estruturais].

**Hipótese 2:** A performance está positivamente associada com o ambiente [a) macroambiente (ambiente nacional, demografia e internacional) e b) microambiente (estrutura industrial)] e recursos [c) recursos da cadeia de valores (recursos primários) e d) estruturais].

**Hipótese 3:** A performance está positivamente associada com a estratégia.

**Hipótese 4:** A relação da performance com o ambiente [a) macroambiente (ambiente nacional, demografia e internacional) e b) microambiente (estrutura industrial)] e recursos [c) recursos da cadeia de valores (recursos primários) e d) recursos estruturais] é mediada pela estratégia.

**Hipótese 5:** A estratégia interage com o ambiente e recursos atuando como moderadora da relação da performance com o ambiente [a) macroambiente (ambiente nacional, demografia e internacional) e b) microambiente (estrutura industrial)] e recursos [c) recursos da cadeia de valores (recursos primários) e d) recursos estruturais].

#### **4.7.1 Resultados do modelo determinista (mediação)**

Os resultados da primeira equação (etapa A) relativa ao teste de mediação são apresentados na tabela 4.25 que tem a estratégia como variável dependente e os itens do ambiente (estrutura industrial, ambiente nacional, demografia e internacional) e recursos

(recursos estruturais e recursos primários) como variáveis independentes. Observa-se que das seis variáveis independentes apenas a estrutura industrial tem efeito significativo positivo sobre a estratégia ( $p=0,000$ ). Duas das variáveis têm efeito significativo negativo sobre a estratégia, nomeadamente, demografia ( $p=0,019$ ) e internacional ( $p=0,003$ ). Todas as outras variáveis (ambiente nacional, recursos estruturais e recursos primários) não têm nenhum efeito sobre a estratégia.

**Tabela 4.25** - Efeito do ambiente e recursos sobre a estratégia

Variáveis Independentes	Estratégia	
	Equação 1	
	Beta*	Sig.***
(Constante)	(0,069) **	<b>0,000</b>
<b>Estrutura industrial</b>	0,406 (0,072)	<b>0,000</b>
<b>Ambiente nacional</b>	0,102 (0,070)	0,123
<b>Demografia</b>	-0,158 (0,070)	<b>0,019</b>
<b>Internacional</b>	-0,198 (0,070)	<b>0,003</b>
<b>Recursos estruturais</b>	0,098 (0,073)	0,156
<b>Recursos primários</b>	-0,072 (0,071)	0,285
<b>R<sup>2</sup></b>	0,232	
<b>F</b>	9,000	
<b>Sig. de F</b>	<b>0,000</b>	
<b>Mudança no R<sup>2</sup></b>	0,232	
<b>F para mudança em R<sup>2</sup></b>	9,000	
<b>Graus de Liberdade (num./den.)</b>	6/179	
<b>Durbin-Watson</b>	<b>0,517</b>	

Obs.: \*Beta = Beta Padronizado; \*\*Erro Padrão e \*\*\*Sig. = Significância do Teste t.

Esses resultados fornecem suporte total para a hipótese 1b, mas não para as hipóteses 1a, 1c e 1d. Se tomadas em conjunto, as variáveis independentes exercem um efeito positivo significativo sobre a estratégia ( $p=0,000$ ), explicando cerca de 23,2% da variação na variável estratégia, suportando com isso a hipótese 1 de maneira genérica.

**Quadro 4.4** – Sumário dos resultados da hipótese 1 (estratégia organizacional)

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Sinal Esperado</b>	<b>Sinal Observado</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Ambiente e Recursos</b>	Hipótese 1	+	+	<b>Confirma</b>
▪ Ambiente nacional	Hipótese 1a	+	+	Não-significativa
▪ Demografia	Hipótese 1a	+	-	<b>Rejeita</b>
▪ Internacional	Hipótese 1a	+	-	<b>Rejeita</b>
▪ Estrutura industrial	Hipótese 1b	+	+	<b>Confirma</b>
▪ Recursos Primários	Hipótese 1c	+	-	Não-significativa
▪ Recursos Estruturais	Hipótese 1d	+	+	Não-significativa

O resultado da segunda equação (etapa B) para o teste de mediação é apresentado na tabela 4.26 e possui como variáveis dependentes a performance financeira e a performance operacional, conforme o caso. Para esta equação o resultado mostra que a estrutura industrial exerce efeito significativo negativo, tanto sobre a performance financeira ( $p=0,002$ ) como sobre a performance operacional ( $p=0,000$ ). Ambiente nacional tem efeito significativo negativo sobre a performance financeira ( $p=0,050$ ), mas nenhum efeito para performance operacional.

Demografia tem efeito significativo negativo sobre performance financeira ( $p=0,003$ ) e efeito significativo positivo sobre a performance operacional ( $p=0,000$ ). Internacional tem efeito significativo negativo sobre a performance financeira ( $p=0,000$ ) e nenhum efeito sobre a performance operacional. Recursos estruturais tem efeito significativo negativo sobre a performance operacional ( $p=0,000$ ), mas não tem efeito sobre a performance financeira. O mesmo acontece com recursos primários que tem efeito significativo negativo sobre a performance operacional ( $p=0,000$ ), mas nenhum efeito sobre a performance financeira.

Demografia apresentou efeito significativo positivo sobre a performance operacional, resultado que suporta parcialmente a hipótese 2a. Nenhuma confirmação é oferecida para as hipóteses 2a (para ambiente nacional e internacional), 2b, 2c e 2d, uma vez que, mesmo para aqueles casos em que há uma relação significativa, o sinal é contrário ao prognosticado como aconteceu com estrutura industrial, ambiente nacional, demografia e internacional, em relação a performance financeira, e para estrutura industrial, recursos estruturais e recursos primários, em relação a performance operacional. Quando consideradas em conjunto, as variáveis independentes explicam 21,9% da variação na performance financeira ( $p=0,000$ ) e 27,8% na performance operacional ( $p=0,000$ ).

suportando a hipótese 2 de maneira genérica.

**Tabela 4.26** - Efeito do ambiente, recursos e estratégia sobre a performance

Variáveis Independentes	Performance Financeira				Performance Operacional			
	Equação 2		Equação 3		Equação 2		Equação 3	
	Beta*	Sig.***	Beta*	Sig.***	Beta*	Sig.***	Beta*	Sig.***
(Constante)	(0,066)*	1,000	(0,204)	0,174	(0,063)	1,000	(0,197)	0,310
<b>Estrutura industrial</b>	-0,219 (0,069)	<b>0,002</b>	-0,175 (0,075)	<b>0,021</b>	-0,237 (0,066)	<b>0,000</b>	-0,206 (0,072)	<b>0,005</b>
<b>Ambiente nacional</b>	-0,131 (0,067)	<b>0,050</b>	-0,120 (0,067)	0,074	0,030 (0,064)	0,644	0,038 (0,064)	0,560
<b>Demografia</b>	-0,202 (0,067)	<b>0,003</b>	-0,220 (0,068)	<b>0,001</b>	0,241 (0,064)	<b>0,000</b>	0,229 (0,065)	<b>0,001</b>
<b>Internacional</b>	-0,305 (0,067)	<b>0,000</b>	-0,326 (0,068)	<b>0,000</b>	-0,036 (0,064)	0,579	-0,051 (0,066)	0,438
<b>Recursos estruturais</b>	-0,109 (0,070)	0,118	-0,120 (0,070)	0,087	-0,256 (0,067)	<b>0,000</b>	-0,264 (0,067)	<b>0,000</b>
<b>Recursos primários</b>	-0,025 (0,067)	0,710	-0,033 (0,071)	0,626	-0,230 (0,065)	<b>0,000</b>	-0,236 (0,065)	<b>0,000</b>
<b>Estratégia</b>			-0,108 (0,071)	0,151			-0,078 (0,068)	0,284
<b>R<sup>2</sup></b>	0,219		0,228		0,278		0,282	
<b>F-value</b>	8,353		7,501		11,477		10,011	
<b>Sig. de F</b>	<b>0,000</b>		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>	
<b>Mudança no R<sup>2</sup></b>	0,219		0,009		0,278		0,004	
<b>F para mudança em R<sup>2</sup></b>	8,353		2,082		11,477		1,156	
<b>Graus de Liber. (num./den.)</b>	6/179		7/178		6/179		7/178	
<b>Sig. F para mudança em R<sup>2</sup></b>	<b>0,000</b>		0,151		<b>0,000</b>		0,284	
<b>Durbin-Watson</b>	<b>1,956</b>		<b>1,961</b>		<b>1,690</b>		<b>1,706</b>	

Obs.: \*Beta = Beta Padronizado; \*\*Erro Padrão e \*\*\*Sig. = Significância do Teste t.

**Quadro 4.5** – Sumário dos resultados da hipótese 2 (performance financeira)

Variáveis Independentes	Hipótese	Sinal Esperado	Sinal Observado	Avaliação
<b>Ambiente e Recursos</b>	Hipótese 2	+	+	<b>Confirma</b>
▪ Ambiente nacional	Hipótese 2a	+	-	<b>Rejeita</b>
▪ Demografia	Hipótese 2a	+	-	<b>Rejeita</b>
▪ Internacional	Hipótese 2a	+	-	<b>Rejeita</b>
▪ Estrutura industrial	Hipótese 2b	+	-	<b>Rejeita</b>
▪ Recursos Primários	Hipótese 2c	+	-	Não-significativa
▪ Recursos Estruturais	Hipótese 2d	+	-	Não-significativa

**Quadro 4.6** – Sumário dos resultados da hipótese 2 (performance operacional)

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Sinal Esperado</b>	<b>Sinal Observado</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Ambiente e Recursos</b>	Hipótese 2	+	+	<b>Confirma</b>
▪ Ambiente nacional	Hipótese 2a	+	+	<b>Não-significativa</b>
▪ Demografia	Hipótese 2a	+	+	<b>Confirma</b>
▪ Internacional	Hipótese 2a	+	-	<b>Não-significativa</b>
▪ Estrutura industrial	Hipótese 2b	+	-	<b>Rejeita</b>
▪ Recursos Primários	Hipótese 2c	+	-	<b>Rejeita</b>
▪ Recursos Estruturais	Hipótese 2d	+	-	<b>Rejeita</b>

Para a terceira equação (etapa C) do modelo de mediação interessa, antes de tudo, analisar o efeito da variável estratégia que foi adicionada. Esse efeito também deve ser significativo na direção prevista para que haja mediação. Entretanto o efeito foi negativo tanto para a performance financeira como para a performance operacional, não dando suporte a hipótese 3. Nesse caso não há necessidade de analisar se os valores dos betas das variáveis independentes da terceira equação diminuíram em relação à segunda equação.

**Quadro 4.7** – Sumário dos resultados da hipótese 3 (performance financeira)

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Sinal Esperado</b>	<b>Sinal Observado</b>	<b>Avaliação</b>
<b>ESTRATÉGIA</b>	Hipótese 3	+	-	<b>Não-significativa</b>

**Quadro 4.8** – Sumário dos resultados da hipótese 3 (performance operacional)

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Sinal Esperado</b>	<b>Sinal Observado</b>	<b>Avaliação</b>
<b>ESTRATÉGIA</b>	Hipótese 3	+	-	<b>Não-significativa</b>

O conjunto dos resultados das três equações não oferece suporte para a hipótese de mediação (hipótese 4) já que, para que isso acontecesse, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) da terceira equação (etapa C), em que se introduziu a estratégia no modelo, deveria ser menor do que o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) da segunda equação (etapa B).

**Quadro 4.9** – Sumário dos resultados da hipótese 4 (performance financeira)

Variáveis Independentes	Hipótese	Sinal Esperado	Sinal Observado	Avaliação
Ambiente e recursos – Estratégia	Hipótese 4	+	-	Não-significativa

**Quadro 4.10** – Sumário dos resultados da hipótese 4 (performance operacional)

Variáveis Independentes	Hipótese	Sinal Esperado	Sinal Observado	Avaliação
Ambiente e recursos - Estratégia	Hipótese 4	+	-	Não-significativa

Na quarta equação desenvolvida adicionalmente para o teste do modelo de mediação, apesar de não ser conceitual e teoricamente importante para determinação da mediação, a estratégia apresentou efeito significativo negativo sobre a performance operacional, mas nenhum efeito sobre a performance financeira. Este resultado apresentado na tabela 4.27 oferece suporte para hipótese 3, mas somente quando a variável dependente é a performance operacional.

**Tabela 4.27** - Efeito da estratégia sobre a performance

Variáveis Independentes	Performance Financeira		Performance Operacional	
	Equação 4		Equação 4	
	Beta <sup>*</sup>	Sig. <sup>***</sup>	Beta <sup>*</sup>	Sig. <sup>***</sup>
(Constante)	(0,203) <sup>**</sup>	0,269	(0,201)	0,037
<b>Estratégia</b>	-0,087 (0,069)	0,236	-0,163 (0,069)	<b>0,026</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	0,008		0,027	
<b>F</b>	1,412		5,051	
<b>Sig. de F</b>	<b>0,236</b>		<b>0,026</b>	
<b>Mudança no R<sup>2</sup></b>	0,008		0,027	
<b>F para mudança em R<sup>2</sup></b>	1,412		5,051	
<b>Graus de Liberdade (num./den.)</b>	1/184		1/184	
<b>Durbin-Watson</b>	<b>1,861</b>		<b>1,779</b>	

Obs.: <sup>\*</sup>Beta = Beta Padronizado; <sup>\*\*</sup> Erro Padrão e <sup>\*\*\*</sup>Sig. = Significância do Teste t.

**Quadro 4.11** – Sumário dos resultados da hipótese 3 (performance financeira - equação adicional)

Variáveis Independentes	Hipótese	Sinal Esperado	Sinal Observado	Avaliação
<b>ESTRATÉGIA</b>	Hipótese 3	+	-	<b>Não-significativa</b>

**Quadro 4.12** – Sumário dos resultados da hipótese 3 (performance operacional - equação adicional)

Variáveis Independentes	Hipótese	Sinal Esperado	Sinal Observado	Avaliação
<b>ESTRATÉGIA</b>	Hipótese 3	+	-	<b>Rejeita</b>

Em resumo os resultados referentes ao teste do modelo de mediação foram os seguintes:

1. *A relação dos itens do ambiente e recursos com a estratégia foi parcialmente significativa.*
2. *A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance financeira foi parcialmente significativa.*
3. *A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance operacional foi parcialmente significativa.*
4. *A relação da estratégia com a performance financeira não foi significativa.*
5. *A relação da estratégia com a performance operacional não foi significativa.*
6. *A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance operacional não é mediada pela estratégia.*

#### **4.7.2 Resultados do modelo voluntarista (moderação)**

Para testar o efeito moderador foi utilizada somente análise de regressão hierárquica já que para cada seqüência de equações a variável dependente não se altera, havendo dois tipos de variáveis dependentes, a performance financeira e a performance operacional. Os resultados são apresentados na tabela 4.28.

**Tabela 4.28 - Efeito do ambiente, recursos e estratégica sobre a performance**

Variáveis Independentes	Performance Financeira						Performance Operacional					
	Equação 1		Equação 2		Equação 3		Equação 1		Equação 2		Equação 3	
	Beta*	Sig.***	Beta*	Sig.***	Beta*	Sig.***	Beta*	Sig.***	Beta*	Sig.***	Beta*	Sig.***
(Constante)	(0,066)*	1,000	(0,204)	0,174	(0,195)	0,073	(0,063)	1,000	(0,197)	0,310	(0,194)	0,158
Estrutura industrial	-0,219 (0,069)	<b>0,002</b>	-0,175 (0,075)	<b>0,021</b>	-0,358 (0,201)	0,077	-0,237 (0,066)	<b>0,000</b>	-0,206 (0,072)	<b>0,005</b>	-0,201 (0,201)	0,319
Ambiente nacional	-0,131 (0,067)	<b>0,050</b>	-0,120 (0,067)	0,074	-0,051 (0,192)	0,792	0,030 (0,064)	0,644	0,038 (0,064)	0,560	-0,282 (0,191)	0,142
Demografia	-0,202 (0,067)	<b>0,003</b>	-0,220 (0,068)	<b>0,001</b>	0,333 (0,179)	0,064	0,241 (0,064)	<b>0,000</b>	0,229 (0,065)	<b>0,001</b>	0,230 (0,178)	0,198
Internacional	-0,305 (0,067)	<b>0,000</b>	-0,326 (0,068)	<b>0,000</b>	-0,203 (0,189)	0,284	-0,036 (0,064)	0,579	-0,051 (0,066)	0,438	-0,269 (0,188)	0,154
Recursos estruturais	-0,109 (0,070)	0,118	-0,120 (0,070)	0,087	0,389 (0,202)	0,056	-0,256 (0,067)	<b>0,000</b>	-0,264 (0,067)	<b>0,000</b>	-0,167 (0,202)	0,408
Recursos primários	-0,025 (0,067)	0,710	-0,033 (0,071)	0,626	-0,623 (0,178)	<b>0,001</b>	-0,230 (0,065)	<b>0,000</b>	-0,236 (0,065)	<b>0,000</b>	-0,750 (0,177)	<b>0,000</b>
Estratégia			-0,108 (0,071)	0,151	-0,155 (0,069)	<b>0,034</b>			-0,078 (0,068)	0,284	-0,103 (0,068)	0,157
Estrutura industrial x Estratégia					0,203 (0,071)	0,287					0,051 (0,071)	0,789
Ambiente nacional x Estratégia					-0,028 (0,063)	0,882					0,339 (0,063)	0,075
Demografia x Estratégia					-0,588 (0,060)	<b>0,001</b>					0,011 (0,060)	0,951
Internacional x Estratégia					-0,211 (0,063)	0,269					0,145 (0,063)	0,444
Recursos estruturais x Estratégia					-0,519 (0,069)	<b>0,007</b>					-0,132 (0,069)	0,489
Recursos primários x Estratégia					0,675 (0,061)	<b>0,000</b>					0,573 (0,061)	<b>0,001</b>
R <sup>2</sup>	0,219		0,228		0,343		0,278		0,282		0,349	
F-value	8,353		7,501		6,908		11,477		10,011		7,081	
Significância de F	<b>0,000</b>		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>	
Mudança no R <sup>2</sup>	0,219		0,009		0,115		0,278		0,004		0,066	
F para mudança em R <sup>2</sup>	8,353		2,082		5,028		11,477		1,156		2,910	
Graus de Liberdade (num./den.)	6/179		7/178		13/172		6/179		7/178		13/172	
Sig. F para mudança em R <sup>2</sup>	<b>0,000</b>		0,151		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>		0,284		<b>0,010</b>	
<b>Durbin-Watson</b>	<b>1,918</b>						<b>1,864</b>					

Obs.: \*Beta = Beta Padronizado; \*\*Erro Padrão e \*\*\*Sig. = Significância do Teste t.

Para testar o efeito moderador foram estimadas três equações de regressão para cada variável dependente considerada: a primeira equação (etapa A) testa o impacto das variáveis independentes sobre a variável dependente; a segunda equação (etapa B) adiciona a variável moderadora em análise (estratégia) ao modelo, assumindo papel de variável independente; e a terceira equação (etapa C) adiciona os termos de interação também com o papel de variáveis independentes.

As duas primeiras equações desse modelo correspondem exatamente a equação 2 (etapa B) e 3 (etapa C) do modelo de mediação, cuja apresentação é novamente feita na tabela 4.28 apenas para facilitar as análises subsequentes. Isso torna desnecessária a discussão detalhada de cada um dos efeitos diretos das variáveis já feita com base nas equações 2 e 3 do modelo anterior.

Além disso, os efeitos diretos não têm qualquer influência na determinação do efeito de moderação, conforme é utilizado no presente trabalho, a não ser que nenhum efeito moderador seja encontrado pelo uso da análise de regressão hierárquica, quando é necessário saber se a variável moderadora está relacionada com a variável critério antes de proceder a divisão da amostra para a aplicação da análise de subgrupos, como propõem Sharma, Durand e Gur-Arie (1981).

Por isso, a análise do efeito moderador foi realizada focando sobre os termos de interação na terceira equação (etapa C), que precisam ser significativos na direção prevista para que o efeito de moderação da estratégia exista. Nesta equação os termos de interação resultaram no seguinte: demografia x estratégia tem efeito significativo negativo sobre a performance financeira ( $p=0,001$ ), mas nenhum efeito sobre a performance operacional; recursos estruturais x estratégia tem efeito significativo negativo sobre a performance financeira ( $p=0,007$ ), mas nenhum efeito sobre a performance operacional; e recursos primários x estratégia apresentou efeito significativo positivo tanto para a performance financeira ( $p=0,000$ ) como para performance operacional ( $p=0,001$ ). Para estrutura industrial x estratégia, ambiente nacional x estratégia e internacional x estratégia não foi encontrado nenhum efeito sobre a performance financeira nem sobre a performance operacional.

Apenas a interação de recursos primários com a estratégia apresentou efeito significativo positivo sobre a performance (financeira e operacional), resultado que oferece suporte para a hipótese 5c (recursos da cadeia de valores), mostrando que a estratégia atua

como moderadora da relação entre recursos primários e performance operacional e financeira. Neste caso, como a estratégia não está relacionada com a variável independente recursos primários (tabela 4.25), com a qual interagiu, nem com a variável dependente performance (financeira e operacional) (segunda equação da tabela 4.28), ela é uma variável moderadora pura.

Ao analisar a variação do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) das três equações estimadas para cada variável dependente, verifica-se que o mesmo é maior na equação 3 (etapa C) do que na equação 2 (etapa B), tanto para a performance financeira como para a performance operacional. Esse aumento no poder de explicação da variável dependente em função da inclusão dos termos de interação evidencia o efeito moderação desempenhado pela estratégia.

**Quadro 4.13** – Sumário dos resultados da hipótese 5 (performance financeira)

Variáveis Independentes	Hipótese	Sinal Esperado	Sinal Observado	Avaliação
<b>Ambiente e Recursos X Estratégia</b>	Hipótese 5	+	+	<b>Confirma</b>
▪ Ambiente nacional X Estratégia	Hipótese 5a	+	-	<b>Não-significativa</b>
▪ Demografia X Estratégia	Hipótese 5a	+	-	<b>Rejeita</b>
▪ Internacional X Estratégia	Hipótese 5a	+	-	<b>Não-significativa</b>
▪ Estrutura industrial X Estratégia	Hipótese 5b	+	+	<b>Não-significativa</b>
▪ Recursos Primários X Estratégia	Hipótese 5c	+	+	<b>Confirma</b>
▪ Recursos Estruturais X Estratégia	Hipótese 5d	+	-	<b>Rejeita</b>

**Quadro 4.14** – Sumário dos resultados da hipótese 5 (performance operacional)

Variáveis Independentes	Hipótese	Sinal Esperado	Sinal Observado	Avaliação
<b>Ambiente e Recursos X Estratégia</b>	Hipótese 5	+	+	<b>Confirma</b>
▪ Ambiente nacional X Estratégia	Hipótese 5a	+	+	<b>Não-significativa</b>
▪ Demografia X Estratégia	Hipótese 5a	+	+	<b>Não-significativa</b>
▪ Internacional X Estratégia	Hipótese 5a	+	+	<b>Não-significativa</b>
▪ Estrutura industrial X Estratégia	Hipótese 5b	+	+	<b>Não-significativa</b>
▪ Recursos Primários X Estratégia	Hipótese 5c	+	+	<b>Rejeita</b>
▪ Recursos Estruturais X Estratégia	Hipótese 5d	+	-	<b>Não-significativa</b>

Dessa forma, tendo por base a performance financeira, enquanto o poder de explicação na equação 1 (etapa A) é de 21,9%, o mesmo passa para 22,8% na segunda equação, com a adição da estratégia, e para 34,3% quando se adicionam os termos de

interação. O efeito adicionado pela estratégia é quase marginal, apenas 0,90%. Para a variável performance operacional o poder explicativo que na equação 1 (etapa A) é de 27,8%, sobe para 28,2% na equação 2 (etapa B) e volta a subir para 34,9% na equação 3 (etapa C). Nesse caso, o poder explicativo resultante da adição da estratégia ao modelo é muito menor do que para a estratégia financeira, sendo de apenas 0,4%.

No geral, o poder explicativo para a performance financeira (21,9%, 22,8% e 34,3%) é menor que o poder explicativo para a performance operacional (27,8%, 28,2% e 34,9%), embora a adição dos termos de interação provoque aumento do poder explicativo maior para a performance financeira, da ordem dos 11,5%, do que para a performance operacional, que foi da ordem de 6,6%.

Em resumo os resultados referentes ao teste do modelo de moderação foram os seguintes:

*1. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance financeira foi parcialmente significativa.*

*2. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance operacional foi parcialmente significativa.*

*3. A relação da estratégia com a performance financeira não foi significativa.*

*4. A relação da estratégia com a performance operacional não foi significativa.*

*5. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance financeira foi parcialmente moderada pela estratégia.*

*6. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance operacional foi parcialmente moderada pela estratégia.*

## CAPÍTULO 5

### DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo foi desenvolvido visando contribuir para a elucidação da questão sobre a forma como as empresas obtêm e sustentam vantagem competitiva. De maneira mais específica, o estudo se propôs a responder a seguinte questão principal: *qual a relação verificada entre o ambiente, os recursos, a estratégia e a performance de empresas industriais brasileiras no período de 1996 a 2000?* Para tanto, os dados coletados foram analisados sob duas perspectivas conflitantes para testar os efeitos do ambiente e recursos sobre a estratégia e sobre a performance. Tais resultados são complementados pela estimação de uma equação de regressão adicional para analisar o efeito direto da estratégia sobre a performance.

Tanto a economia da organização industrial, cuja visão foi ampliada com a introdução de variáveis do macroambiente, como a visão da empresa baseada em recursos, atribuem a estratégia um papel central na busca e sustentação de vantagem competitiva agindo como mediadora sobre a relação entre ambiente (principalmente o microambiente) e os recursos e a performance de uma empresa. Contrariamente, a abordagem da escolha estratégica propõe uma relação interativa entre tais variáveis com a estratégia, e postula que ao invés de mediar, a estratégia modera a relação entre o ambiente e recursos e a performance.

A discussão dos resultados desenvolvida a seguir evidencia não só os resultados dos testes diretamente associados com os dois modelos de análise (mediação/determinista e moderação/voluntarista), mas também aqueles associados com a equação adicional que foi estimada.

## 5.1 Discussão do modelo determinista (mediação)

O resultado do teste de mediação buscou determinar a influência direta do ambiente e recursos sobre a estratégia e a performance e verificar se a estratégia age como mediadora dessa relação. Os resultados são apresentados nas tabelas 4.25 e 4.26. Os resultados da equação adicional que estima a influência da estratégia sobre a performance são apresentados na tabela 4.27. Vejamos a discussão dos resultados mais importantes:

*1. A relação entre os itens do ambiente e recursos com a estratégia foi parcialmente significativa.*

Das seis variáveis que compõem o leque das variáveis independentes, apenas três apresentaram relação significativa com a estratégia, sendo que apenas uma dessas relações foi na direção prevista. Uma análise mais detalhada nos permite verificar que as três variáveis com efeito significativo sobre a estratégia são variáveis ambientais (estrutura industrial, demografia e internacional). Além disso, apenas a estrutura industrial evidenciou uma associação positiva com a estratégia.

O macroambiente mostrou não ser um fator determinante das variações ocorridas na estratégia. Tal resultado corrobora com a argumentação de Porter (1980) de que o ambiente industrial (microambiente) é o mais relevante como determinante para a estratégia. O resultado também coloca em evidência o papel desempenhado pela conjuntura internacional, mostrando que a competição é um fenômeno que não se limita as fronteiras nacionais, mas que se dá de forma global, já que empresas localizadas em pontos completamente adversos do globo competem em uma arena comum, em função da melhoria nos sistemas de comunicação e transporte que aproximam empresas e clientes.

Além disso, tais resultados chamam a atenção para o fato de que, ao contrário do que está profundamente enraizado na tradição de ensino e pesquisa em administração estratégica, as fronteiras de uma indústria vão muito além das fronteiras de um estado-nação e incorporam elementos e condições localizados além das fronteiras de um país.

Por outro lado, os dois itens de recursos não apresentaram nenhum efeito sobre a estratégia, resultado que uma vez mais oferece suporte para as idéias dos economistas industriais e seus seguidores, principalmente as de Porter (1980), sobre o impacto do

microambiente (estrutura industrial) sobre a estratégia, relegando o papel dos recursos e das capacidades internas. Sob esse pano de fundo, o nível de análise mais relevante para aferição da vantagem competitiva é o nível da indústria (microambiente), significando que o ambiente industrial fornece os recursos e as condições necessárias para que as empresas bem-sucedidas desenvolvam estratégias criadoras de valor que aumentem sua eficiência e eficácia.

*2. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance financeira foi parcialmente significativa.*

Nesse caso foram utilizados os resultados da equação 2 do modelo onde verifica-se que 4 das 6 variáveis independentes (estrutura industrial, ambiente nacional, demografia e internacional) têm impacto significativo sobre a performance financeira, embora, em nenhum deles, esse impacto seja na direção prevista, ou seja, positiva.

Verifica-se que nenhuma das duas variáveis representativas dos recursos está significativamente relacionada com a performance financeira. Tal resultado demonstra que apenas o ambiente (macro e micro) está relacionado com a performance financeira, ajudando a suportar a suposição de que a performance financeira das empresas foi influenciada pelas condições ambientais, mas não pelos recursos e competências da empresa.

*3. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance operacional foi parcialmente significativa.*

Tal como para a performance financeira, a performance operacional mostrou-se diretamente influenciada por 4 das 6 variáveis independentes do modelo, mas com algumas diferenças. A mais importante delas é que as duas variáveis de recursos (recursos primários e recursos estruturais) apresentaram influência significativa sobre a performance operacional, embora em sentido contrário ao previsto.

Estrutura industrial e demografia foram as duas variáveis do ambiente que evidenciaram relação significativa com a performance operacional, negativa para o caso da estrutura industrial, e positiva para o caso da demografia, mostrando que a demografia tem um importante papel como variável explicativa da variação na performance operacional das empresas. O que se segue desse resultado é que os aspectos demográficos facilitam

mais do que atrapalham o alcance de performance operacional superior que a da concorrência e que esta última é limitada pela qualidade dos recursos e pela estrutura da indústria em que a empresa opera.

#### *4. A relação da estratégia com a performance financeira não foi significativa.*

Na terceira equação do modelo de mediação, que é a segunda no modelo de moderação, verifica-se que a estratégia não possui efeito significativo sobre a performance financeira. Na equação adicional estimada esse resultado se confirma, mostrando que a estratégia não é uma das variáveis explicativas da performance financeira, quer dentro como fora do modelo.

Se for levado em consideração o fato do estrutura industrial ser um fator explicativo da performance das empresas (segundo o resultado da primeira equação), a ausência de relação da estratégia com a performance financeira caminha na mesma direção que os pressupostos teóricos sobre competição perfeita, segundo a qual, o papel da estratégia nesse tipo de cenário é minimizado já que o ambiente impõe sérias restrições ao exercício da livre escolha de cursos de ação por parte da empresa, o que significa que os executivos têm um papel passivo (Mohan e Murray, 1981; Smith e Grimm, 1987), uma vez que o ambiente (no caso a estrutura industrial ou microambiente) determina diretamente os resultados das empresas.

A contribuição da estratégia para a explicação da performance financeira é tão pequena que pode ser desprezada, já que, como se pode ver na tabela 4.26 e 4.28, a introdução da estratégia organizacional no modelo de mediação e/ou no modelo de moderação representou uma contribuição de apenas 0,9% para a explicação da variável performance financeira, já que o coeficiente de determinação da equação subiu de 21,9%, antes da introdução da estratégia, para apenas 22,8%, depois que a estratégia foi introduzida.

Na quarta equação que foi estimada adicionalmente, a estratégia não se mostra relacionada com a performance financeira.

#### *5. A relação da estratégia com a performance operacional não foi significativa.*

A relação da estratégia com a performance operacional apresentou resultados similares aqueles apresentados pela performance financeira dentro do modelo de mediação,

isto é, a estratégia continuou não apresentando efeito significativo também sobre a performance operacional. Neste caso, até a contribuição da estratégia para a explicação do modelo geral foi muito menor, tendo subido apenas 0,4%, já que, com a sua introdução no modelo, o coeficiente de determinação cresceu de 27,8% para 28,2%.

Contudo, na equação adicional estimada a estratégia mostrou ser uma das variáveis explicativas da performance operacional, embora na direção contrária a prevista, como se pode observar na tabela 4.27. Neste caso os executivos têm papel ativo na determinação dos resultados da organização (Hrebiniak e Joyce, 1985; Child, 1972), oferecendo suporte para os argumentos dos proponentes e seguidores da perspectiva da escolha estratégica em relação ao papel das escolhas dos executivos.

*6. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance financeira não é mediada pela estratégia.*

A inexistência de qualquer efeito significativo entre a estratégia e a performance financeira na terceira equação do modelo de mediação impede, por si só, que a estratégia desempenhe papel de variável mediadora da relação entre os itens do ambiente e recursos com a performance financeira.

Em relação ao modelo geral, ou seja, aos itens do ambiente e recursos tomados em conjunto verifica-se que o poder explicativo da equação 3 (etapa C) (22,8%;  $p=0,000$ ) é significativamente maior do que o da equação 2 (etapa B) (21,9%;  $p=0,000$ ) para a performance financeira. O efeito de mediação existiria se esse resultado fosse contrário, ou seja, se o poder explicativo da equação 3 (etapa C) fosse significativamente menor do que o poder explicativo da equação 2 (etapa B). Isso significa que o poder explicativo do ambiente e recursos sobre a performance financeira não é canalizado através da estratégia.

*7. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance operacional não é mediada pela estratégia.*

Para a relação do ambiente e recursos sobre a performance operacional os resultados foram parecidos com aqueles obtidos para a performance financeira reportados acima. A inexistência de qualquer efeito significativo entre a estratégia e a performance operacional na terceira equação do modelo de mediação impede, por si só, que a estratégia desempenhe papel de variável mediadora da relação entre os itens do ambiente e recursos

com a performance operacional.

Para os itens do ambiente e recursos tomados em conjunto verificamos que o poder explicativo da equação 3 (etapa C) (28,2%;  $p=0,000$ ) é significativamente maior do que o da equação 2 (etapa B) (27,8%;  $p=0,000$ ) para a performance operacional. O efeito de mediação existiria se esse resultado fosse contrário, ou seja, se o poder explicativo da equação 3 (etapa C) fosse significativamente menor do que o poder explicativo da equação 2 (etapa C). Da mesma forma que para a performance financeira, o poder explicativo do ambiente e recursos sobre a performance financeira não é canalizado através da estratégia.

## 5.2 Discussão do modelo voluntarista (moderação)

Quatro resultados do teste de moderação (1, 2, 3 e 4) são totalmente iguais aos que foram obtidos para o teste de mediação (2, 3, 4 e 5) e que foram sumarizados e discutidos na seção anterior. Por isso apenas o resultado da equação 3 (etapa C) será comentado. O sumário dos resultados comuns aos dois modelos é o seguinte:

*1. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance financeira foi parcialmente significativa.*

*2. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance operacional foi parcialmente significativa.*

*3. A relação da estratégia com a performance financeira não foi significativa.*

*4. A relação da estratégia com a performance operacional não foi significativa.*

A seguir discutem-se somente os resultados específicos para o modelo de moderação:

*5. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance financeira foi parcialmente moderada pela estratégia.*

Para que exista o efeito moderador da estratégia sobre a relação entre o ambiente e recursos sobre a performance financeira é necessário que o termo de interação correspondente seja significativo. A análise desse efeito é realizada com base na equação 3 (etapa C) estimada para o teste do modelo de moderação, cujo resultado é apresentado na tabela 4.28.

A interação para três das seis variáveis (demografia, recursos estruturais e recursos primários) foi significativa, embora apenas em um dos casos essa interação foi positiva (recursos primários,  $p=0,000$ ), isto é, na direção prevista. Dessa forma, a variável estratégia atua como moderadora da relação entre recursos primários e performance financeira. Nesse caso, o efeito de moderação evidencia-se no nível interno, mas não no nível externo, o que parece corroborar com os argumentos dos proponentes e seguidores da abordagem dos recursos associada a abordagem da escolha estratégica.

Ao nível do modelo geral verifica-se que o poder explicativo da equação 3 (etapa C) (34,3%,  $p=0,000$ ) é significativamente maior do que o da equação 2 (etapa B) (22,8%,  $p=0,000$ ) para a performance financeira, evidenciando a existência do efeito de moderação nesse nível.

Esse resultado mostra que as empresas que obtiveram performance financeira superior executaram especialmente bem, em comparação com os seus concorrentes principais, atividades primárias (logística interna, logística externa, marketing e vendas e operações) e de apoio (aquisições) associadas a cadeia de valores, ao mesmo tempo em que deram atenção especial ao desenvolvimento e disseminação de um dos recursos estruturais, no caso, a cultura organizacional.

Demografia, que é uma variável associada ao macroambiente, e recursos estruturais também tiveram efeito interativo significativo, mas na direção oposta aquela que foi prevista, o que significa que as duas tiveram significância apenas substantiva. Por seu lado, a estrutura industrial perdeu espaço como elemento explicativo da variação de performance, ou seja, como elemento capaz de conduzir as empresas em direção ao alcance e sustentação de vantagem competitiva.

*6. A relação dos itens do ambiente e recursos com a performance operacional foi parcialmente moderada pela estratégia.*

Para o caso de a variável dependente ser a performance operacional, os resultados mostram que apenas a interação da variável recursos primários com a estratégia foi significativa e positiva. Dessa forma, a variável estratégia atua como moderadora da relação entre ambiente e recursos primários com a performance operacional. Também para esse caso, o efeito de moderação evidencia-se no nível interno, mas não ao nível externo, o que parece corroborar com o argumento dos proponentes e seguidores da abordagem dos recursos associada a abordagem da escolha estratégica, implicando que melhor performance operacional é função de recursos superiores que interagem com as escolhas (estratégias) das empresas.

Ao nível do modelo geral verifica-se que o poder explicativo da equação 3 (etapa C) (34,9%,  $p=0,000$ ) é significativamente maior do que o da equação 2 (etapa B) (28,2%,  $p=0,000$ ) para a performance operacional, evidenciando a existência do efeito de moderação também nesse nível.

Tal como para a performance financeira, o resultado para a performance operacional mostra que as empresas que obtiveram performance financeira superior desenvolveram especialmente bem, em comparação com os seus concorrentes principais, atividades primárias (logística interna, logística externa, marketing e vendas e operações) e de apoio (aquisições) associadas a cadeia de valores, ao mesmo tempo em que deram atenção especial ao desenvolvimento e disseminação de um dos recursos estruturais, no caso, a cultura organizacional.

Note-se, no entanto, que para a performance operacional, todas as variáveis associadas com o ambiente tiveram coeficiente beta positivo, embora não tenham alcançado o nível de significância previsto.

### 5.3 Implicações dos resultados

O fato de ter sido encontrado um amplo conjunto de relações diretas entre ambiente e recursos com a estratégia e a performance permite acreditar que o tratamento individualizado de cada uma das variáveis poderia apresentar resultados diferentes daqueles que foram encontrados, confirmando e/ou rejeitando a existência de efeito mediador e/ou moderador da estratégia sobre a relação entre o ambiente e recursos e a performance.

O mesmo pode ser dito para o papel reservado a estratégia, uma vez que os resultados do estudo apontam para uma importância relativa da estratégia como variável determinante da performance, confirmando o argumento de que, em competição perfeita, a importância da estratégia é minimizada. Nas mesmas condições, isto é, sobre competição perfeita, os teóricos associados a perspectiva da escolha estratégica asseguram que apenas decisões táticas são possíveis (Tan e Litschert, 1994), colocando uma vez mais em cheque o papel da estratégia quando associada a essas condições ambientais.

Se fossem deixadas de lado as especificações de Baron e Kenny (1986) e se o modelo de mediação fosse analisado apenas de maneira substantiva, associando os resultados dos efeitos diretos das variáveis nas três equações do modelo ao resultado da equação adicional estimada, o estudo poderia ter chegado aos seguintes resultados: 1) estrutura industrial, demografia e internacional são importantes para explicar a estratégia das empresas e 2) a estratégia, por sua vez, é um atributo importante que explica a performance operacional das empresas (em função do resultado da equação adicional), mas não para performance financeira.

Como estrutura industrial e demografia estão significativamente relacionados com a performance operacional, tal como a estratégia (na equação adicional), verifica-se que a relação entre a estrutura industrial, estratégia e performance proposta pelos economistas industriais se confirma apenas sob o ponto de vista substantivo e não sob o ponto de vista estatístico.

O fato de a variável demografia ter demonstrado influenciar a estratégia, a performance financeira e a performance operacional, só vem confirmar que outros aspectos do ambiente, além dos elementos da estrutura industrial, são igualmente importantes para

explicar a relação entre ambiente, estratégia e performance.

O mesmo argumento pode ser utilizado para a variável internacional, embora o efeito significativo dessa variável possa ser devido a extensão da estrutura industrial para além das fronteiras do Brasil, ou seja, devido ao fato da maior parte dos concorrentes das empresas brasileiras localizarem-se fora das fronteiras do Brasil, e não, unicamente, em função de outras dimensões que a variável comporta como a tendência da economia internacional, da cultura mundial predominante e da política internacional.

Esses resultados associados ao modelo de mediação chamam a atenção para o efeito da estrutura industrial como elemento explicativo da performance das empresas, o que corrobora com os economistas industriais, mas não nos permitem negligenciar o papel desempenhado pelos elementos ambientais de mais longo alcance e que, de certa forma, atuam restringindo a estrutura da indústria (Porter, 1980) que, por sua vez condiciona o processo de tomada de decisão e a implementação de tais decisões pelos executivos (Child, 1972).

Os resultados mais diretamente ligados ao modelo de moderação confirmam os pressupostos dos proponentes e seguidores da escolha estratégica, mas essa confirmação foi apenas substantiva para duas (demografia e recursos estruturais) e estatística para uma (recursos primários) das seis variáveis, quando a variável dependente é a performance financeira. Para o modelo que possui a performance operacional como variável dependente, apenas uma das seis variáveis foi estatisticamente significativa (recursos primários).

Um aspecto a realçar é que para o modelo de mediação apenas as variáveis ambientais oferecem contribuições importantes no que se refere a explicação da performance, ao contrário do modelo de moderação em que as variáveis internas apresentam-se como as que possuem maior poder de explicação da variável performance.

Tais resultados colocam em evidência o ambiente e os recursos como elementos capazes de se constituir em fonte de vantagem competitiva sustentável por parte de uma empresa. Uma das razões para isso talvez seja o fato de que o ambiente impõe restrições ao mesmo tempo em que oferece oportunidades para que as empresas utilizem seus recursos e capacidades para superar as restrições e ameaças de todo o tipo e aproveitar as oportunidades que lhe são oferecidas pelo ambiente (Andrews, 1971).

Dessa forma, uma das maiores implicações da presente pesquisa é que a vantagem competitiva sustentável, evidenciada pela existência de performance superior que os concorrentes, é um processo que envolve considerações em relação aos aspectos do ambiente e aspectos internos, sinalizando que, para conquistar e sustentar vantagem competitiva, as empresas não podem negligenciar o fato de que a vantagem competitiva só pode ser alcançada se todos estes aspectos forem considerados. As mesmas observações são feitas para a pesquisa nesta área que precisam, tanto quanto possível, considerar os vários níveis de análise (macro e micro; externo e interno), na busca de melhores evidências sobre os determinantes da estratégia e performance das empresas.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSÃO**

O presente estudo faz várias contribuições para o campo da administração estratégica, ao estender os seus postulados para abarcar aspectos até então negligenciados ou tratados isoladamente, mas apresenta também algumas limitações. As contribuições estão relacionadas com a abertura de novas forma de análise da relação do ambiente e recursos com a estratégia e performance, que tem se constituído em ponto de estudo constante, em função da forma como essas relações conduzem a vantagem competitiva sustentável.

Os resultados obtidos suportam muitas idéias e suposições apresentadas no início do estudo e que tornaram sua realização relevante, mas também oferecem novas e interessantes perspectivas para o entendimento do assunto. Dentre as principais conclusões do estudo está a confirmação da suposição inicial de que tanto os elementos externos (ambiente) como os elementos internos (recursos) são importantes para a busca e sustentação de vantagem.

Contudo, essa importância não é igual para os vários tipos de indicadores de performance, o que torna acertada a opção de utilizar diversos indicadores tanto de performance operacional como de performance financeira. Caso o estudo tivesse utilizado apenas indicadores de performance financeira, não teria confirmado o papel desempenhado pelos recursos estruturais e pelos recursos primários, como elementos explicativos das variações ocorridas na performance das empresas, uma vez que esse papel só ficou evidenciado em relação à performance operacional, cujos resultados são apresentados na equação 2 do modelo determinista (tabela 4.26) ou na equação 1 do modelo de voluntarista (tabela 4.28).

Apesar do estudo ter confirmado estatisticamente apenas a existência do efeito de moderação da estratégia sobre a relação entre o ambiente e recursos com a performance financeira e operacional, a existência de efeitos diretos entre alguns itens representativos da variável ambiente com a estratégia, num primeiro momento, e depois com a performance financeira e operacional, torna evidente a existência de um grande potencial mediacional da estratégia sobre a relação entre o ambiente e a performance, confirmado para a performance operacional por meio da abordagem alternativa que desconsidera o enfoque de Baron e Kenny (1986), e que foi introduzida e discutida apenas para mera especulação.

Os resultados da abordagem alternativa, que se beneficia do fato da estratégia apresentar relação significativa com a performance operacional na equação de regressão adicional estimada fora das especificações do modelo, colocam em evidência o efeito mediador potencial da estratégia sobre a relação entre dois dos quatro itens que representam a variável ambiente (estrutura industrial e demografia) e a performance operacional, mas apenas de forma substantiva. Neste caso, e apesar dos dois itens representativos da variável recursos (recursos estruturais e recursos primários) também apresentarem relação significativa com a performance operacional, o efeito moderador potencial da estratégia não pode ao menos ser cogitado, pelo fato da relação dos dois indicadores da variável recursos com a estratégia não ter sido significativa.

Além de evidenciar o papel de moderador da estratégia sobre a relação entre o ambiente e recursos com a performance financeira e operacional, e o papel de mediador potencial da estratégia sobre a relação entre ambiente e performance operacional, o estudo demonstrou igualmente a existência de efeitos diretos de três dos quatro indicadores da variável ambiente (estrutura industrial, demografia e internacional) sobre a estratégia, embora somente um desses resultados tenha sido estatisticamente significativo, ou seja, na direção prevista.

Por outro lado, os quatro indicadores da variável ambiente (estrutura industrial, macroambiente nacional, demografia e internacional) apresentaram efeitos diretos sobre a performance financeira, ao passo que a performance operacional apresentou-se diretamente influenciada pelos dois indicadores da variável recursos (recursos estruturais e recursos primários) e apenas dois dos quatro indicadores da variável ambiente (estrutura industrial e demografia).

Por fim, a estratégia só apresentou efeito direto com a performance operacional na equação estimada separadamente, isto é, fora do conjunto das três equações que compõem o teste de mediação e, mesmo assim, a relação foi contrária a prevista, oferecendo significância apenas substantiva.

## **6.1 Contribuições da pesquisa**

A principal contribuição do estudo consiste na confirmação da importância dos vários níveis de análise (interno e externo) para a conquista e sustentação da vantagem competitiva por parte de empresas industriais que operam no Brasil. Mais importante ainda é a constatação de que o contexto brasileiro e internacional impõe restrições às empresas, da mesma forma que permite que elas utilizem seus recursos e capacidades, em vista a superação das dificuldades inerentes a conquista de vantagem competitiva.

As confirmações sobre os efeitos diretos e sobre a existência do efeito de moderação foram profundamente influenciadas pelo uso de múltiplos indicadores de performance. De forma geral, as medidas de performance financeira mostraram-se diretamente associadas com as dimensões do ambiente (ambiente nacional, estrutura industrial, demografia e internacional), ao passo que as medidas de performance operacional mostraram-se diretamente associadas tanto com as dimensões do ambiente (estrutura industrial e demografia) como com as dimensões dos recursos (primários e estruturais).

Essas constatações têm implicações fortes para futuras pesquisas que adotem como referencial analítico aquele desenvolvido a partir da abordagem da economia da organização industrial ou da visão da empresa baseada em recursos, assim como para a teoria e para a prática gerencial, na medida em que os resultados das empresas, principalmente os financeiros, têm sido utilizados para, entre outras coisas, avaliar o sucesso da adaptação da empresa ao seu ambiente, ou seja, da estratégia desenvolvida pela empresa (Chakravarty, 1986), para avaliar os executivos e para pagar bônus (Moraes, 1999). Dessa forma, as empresas poderão utilizar os indicadores apropriados para avaliar o aspecto da performance que estão interessados, não devendo negligenciar os outros

indicadores que podem fornecer informações adicionais interessantes, daí que uma avaliação de performance proveitosa deve incluir aspectos financeiros e operacionais.

Esses resultados permitem um maior entendimento da forma como se formam as estratégias competitivas na indústria brasileira, oferecendo suporte para o entendimento da variação de performance entre as empresas e a origem da vantagem competitiva. Assim, como os vários níveis do ambiente (macroambiente e microambiente) e recursos (recursos da cadeia de valores e recursos estruturais) evidenciaram possuir relação real e/ou potencial com a estratégia e a performance das empresas estudadas, o estudo contribuiu igualmente para a extensão das teorias sobre alcance e sustentação de vantagem, no sentido de incluir não só o microambiente (estrutura industrial), como sugere Porter (1980), mas também o macroambiente, além dos elementos internos, isto é, os recursos e competências da empresa, como propõe Wernerfelt (1984), Barney (1991), entre outros.

Por último, o fato do estudo demonstrar o papel da estratégia para o alcance de vantagem competitiva superior apenas para o modelo voluntarista ou modelo de moderação, coloca em evidência o papel da inovação no desenvolvimento de atividades criadoras de valor como uma das fontes de diferenciação entre as empresas e principal condutor de performance superior na indústria brasileira, uma vez que a premissa básica dessa perspectiva é que os executivos desempenham papel ativo na configuração dos processos e estruturas organizacionais, ao contrário da perspectiva desenvolvida com base nos pressupostos da economia da organização industrial clássica que atribui ao ambiente o papel de moldar a estratégia e a performance das empresas, atribuindo papel passivo aos executivos.

## **6.2 Limitações da pesquisa**

Uma das principais limitações do estudo é o seu desenho interseccional. Mesmo superando o tamanho mínimo exigido para a realização da análise de regressão hierárquica e das outras técnicas adotadas, a amostra utilizada pode ter dificultado a observação da forma como ambiente e recursos estão relacionados com a estratégia e a performance, por

se tratar de empresas de setores diferentes, com processos e estruturas diversos, o que, por sua vez, as diferencia em relação a forma como apreendem a realidade que as cerca e a forma como agem para modificá-la ou para ajustar-se a ela.

Por outro lado, a análise de regressão hierárquica para a amostra como um todo, utilizada no trabalho para testar o efeito de moderação, não permite avançar para o exame das relações propostas em cada um dos quatro grupos de estratégia. Caso isso fosse possível o estudo poderia ter avançado em direção a análise de outras premissas relacionadas com a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), além daquela que considera que a organização exercita a escolha estratégica ao lidar com o ambiente e que permitiu a classificação dos quatro tipos de estratégia com base no grau de proatividade. Uma das premissas que poderia ser testada é a validade da classificação das estratégias em viáveis (prospectora, defensiva e analítica) e inviável (reativa), em função do grau performance.

Entretanto, os outros métodos disponíveis, como a ANOVA ou a Modelagem de Equações Estruturais na opção múltiplos grupos apresentam muitas limitações quanto a identificação e análise da presença de efeito moderador com base na noção psicométrica do termo (Sharma, Durand e Gur-Arie, 1981), na medida em que essas técnicas lidam com o efeito de moderação apenas indiretamente. A análise de regressão hierárquica para subgrupos também não pode ser utilizada porque cada subgrupo (tipo estratégico) é representado por um valor constante para todas as empresas classificadas naquele subgrupo. Assim, como o valor do tipo estratégico não varia, a análise de regressão não pode ser executada em cada subgrupo.

O método escolhido para a condução do estudo apresenta algumas limitações relacionadas com a amostragem, a coleta e análise dos dados. A escolha dos executivos como unidade de coleta dos dados, longe de limitar a responsabilidade pela formação estratégica a esses sujeitos, representa apenas uma forma de tornar viável a coleta dessas informações de tal forma a refletir não só o papel preponderante desempenhado pelos executivos no processo de adaptação da empresa ao seu ambiente, mas também o papel desempenhado pelos funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos, pelos acionistas e outros interessados.

O fato de se ter coletado dados de um único respondente por empresa, impõe alguns cuidados quanto a generalização dos resultados obtidos, pois, Phillips (1981) coloca-se

contra esse tipo de desenho de pesquisa na medida em que um só indivíduo não é capaz de dar conta de todas as dimensões relevantes da empresa e articular essas dimensões de forma consistente.

Contudo, e em vista do objetivo do estudo em analisar a relação do ambiente e recursos com a estratégica e a performance, a fim de ressaltar os padrões prevalentes através da análise de um grande número de empresas operando nos mais distintos setores industriais, esse desenho configura-se como o mais apropriado. Por sua vez, os estudos que têm se preocupado em coletar dados de mais de um indivíduo da mesma empresa não têm encontrado diferenças significativas nas respostas oferecidas por cada um deles (Perin e Sampaio, 1999; Tan e Litschert, 1994).

A coleta de dados baseada unicamente no questionário tem algumas limitações, podendo mostrar-se insuficiente para a captação de associações mais sutis entre as variáveis em estudo. Contudo, e dada a impossibilidade em captar todos os aspectos relevantes que envolvem a relação entre estratégia, seus determinantes e suas conseqüências, as variáveis foram selecionadas com base na mensurabilidade e generabilidade. Por sua vez as técnicas de análise e interpretação marcadamente quantitativa, podem igualmente ser incapazes de explicar a totalidade das relações entre as variáveis estudadas. Apesar desses aspectos limitantes, o método escolhido pode ser considerado o mais apropriado, tendo em vista os objetivos do estudo.

Todas as limitações dos resultados do estudo decorrem das limitações metodológicas colocadas acima. Assim, esses resultados devem ser tomados com alguns cuidados e generalizações, até mesmo para a população, devem ser cautelosas, na medida em que as empresas utilizadas na pesquisa não podem ser consideradas como representativas de todos os setores industriais brasileiros, nem mesmo daqueles que tiveram empresas participando da pesquisa, além da natureza interseccional que, por si só, impõe limitações ao trabalho, como foi colocado acima.

O pesquisador no Brasil confronta-se com uma enorme dificuldade em encontrar bases de dados confiáveis por isso o uso do questionário tem se constituído em uma das principais técnicas de coleta de dados para pesquisas quantitativas. Nesses casos o pesquisador tem tido dificuldade para coletar dados em momentos diferentes do tempo, o que impede a realização de estudos longitudinais e a adoção de técnicas mais sofisticadas para a avaliação da confiabilidade do instrumento de medida.

Em relação aos resultados do estudo, a ausência de confirmação estatística para o modelo de mediação não significa que os postulados dos economistas industriais ou da abordagem dos recursos não se aplicam ao contexto brasileiro e à época considerada ou que os mesmos estão ultrapassados para qualquer outro país ou sistema econômico, uma vez que observações desta natureza dependem da confirmação dos resultados aqui encontrados por uma maior quantidade de pesquisas, principalmente de natureza longitudinal. A evidência de existência de efeito mediador potencial é um dos aspectos do trabalho que não permite desconsiderar totalmente os pressupostos deterministas, a julgar, até mesmo, pelo relativo papel da estratégia, uma vez que sua introdução nos modelos não resultou em incremento substancial do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), apresentando variações desprezíveis.

Da mesma forma, e apesar dos resultados encontrados, não se pode dar crédito incondicional aos postulados dos proponentes e seguidores da abordagem da escolha estratégica, na medida em que mais pesquisas são necessários para que os resultados do atual estudo sejam totalmente comprovados ou rejeitados. Por isso, o significado mais direto que se pode atribuir aos resultados alcançados pelo estudo relaciona-se com a necessidade de interação entre as várias abordagens, uma vez que só essa integração oferece uma visão abrangente da empresa (Astley e Van de Ven, 1983).

Por isso, ao proceder-se a análise dos resultados somente sob o ponto de vista dos argumentos dos economistas industriais e/ou dos argumentos dos proponentes e seguidores da abordagem dos recursos, é muito mais interessante falar em abordagens incompletas do que em abordagens ultrapassadas ou não aplicáveis ao contexto estudado, na medida em que muito dos pressupostos dessas duas abordagens podem ser verificados embora sem a devida clareza e significado que a teoria lhes atribui.

### **6.3 Sugestões para pesquisas futuras**

A natureza das proposições dos postulados teóricos sobre vantagem competitiva sustentável oferecem a oportunidade para a utilização de enfoques de mediação e

moderação para estudar a influência do ambiente e recursos sobre a estratégia e performance, por meio da integração e do contraste de abordagens explicativas do comportamento estratégico organizacional, o que torna a análise mais abrangente por enfatizar aspectos diferentes de um mesmo fenômeno.

A influência do ambiente e recursos sobre a estratégia e desta sobre a performance não foi observada na sua totalidade, apesar de muitas dessas relações terem sido significativas, o que mostra a necessidade de mais estudos, com dados de diversa natureza, inclusive dados secundários, o que é cada vez mais difícil de conseguir dada a ausência de bases de dados confiáveis.

Os resultados mostram que, por um lado, existem relações entre o ambiente e recursos com a estratégia e desta com a performance, mas que essas relações tendem a ser em direção contrária aquela que foi prevista nos postulados teóricos e nas hipóteses deles derivados. Por outro lado, os resultados mostram que existe um certo grau de associação entre o ambiente e recursos com a performance e que esta relação é moderada pela estratégia organizacional, medida em função do grau de proatividade dos quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978).

Dessa forma, estudos futuros deveriam buscar examinar se a estratégia medeia e/ou modera a relação entre as variáveis propostas utilizando outro tipo de medidas para a estratégia, diferente das tipologias ou taxonomias de todo o tipo, usando inclusive desenhos de pesquisa que permitam examinar as diferenças entre países, blocos econômicos ou mesmo entre setores industriais diversos dentro de um mesmo país ou bloco econômico. Da mesma forma, estudos conduzidos dentro de um único setor de atividade podem fornecer resultados interessantes em relação a forma como os aspectos externos e internos estão associados com a estratégia e a performance das empresas.

Para atingir este objetivo, pesquisas futuras deveriam trabalhar com dados coletado em diferentes momentos do tempo (dados longitudinais), buscando inclusive integrar, não só as abordagens teóricas, mas também os diferentes tipos de dados utilizados (objetivos e subjetivos), de maneiras a permitir a comparação dos resultados das diferentes abordagens utilizando dados de natureza igualmente diferente.

## BIBLIOGRAFIA

- ALDRICH, Howard E. *Organizations and environment*. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALLRED, Brent B. *The effects of national context and industry structure on firm strategy and performance*. Ph.D. Dissertation, The Graduate School - The Mary Jean and Frank P. Smeal College of Business Administration, Pennsylvania State University, 1999.
- ALMEIDA, James George. *Firm resources, environmental perceptions, business-level strategies and firm performance: an empirical investigation*. Ph.D. Dissertation, Darla Moore School of Business, University of South Carolina, 1999.
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ANDERSON, K. J.; PAINE, Frank T. Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*, v. 18, n. 4, p. 811-823, 1975.
- ANDREWS, Kenneth. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, H. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.
- BAIN, J. S. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard Business Press, 1938.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986a.
- BARNEY, J. B. Strategy factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 42, p. 1231-1241, 1986b.
- BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986c.
- BARNEY, J. B. Asset stock and sustained competitive advantage: a comment. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1511-1513, 1989.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

- BARON, Reuben M.; KENNY, David A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *General system theory*. New York: Braziller, 1968.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Estratégia e performance organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de efetividade. In: Encontro Nacional Anual de Programas de Pós-graduação, 24, 2000, Florianópolis, *Anais em CD...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Política e estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.
- BLAU, P. E.; SCOTT, W. R. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970.
- BOURGEOIS III, L. J. Strategic and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BREALEY, Richard; MYERS, Stewart. *Princípios de finanças empresariais*. Lisboa: McGraw-Hill, 1992.
- BREWS, P. J.; HUNT, M. R. Learning to plan and planning to learning: resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 10, 1999.
- BURNS, Tom; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock Institute, 1961.
- BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. *O impacto das estratégias de Mercado no resultado das empresas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.
- BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T.; SULTAN, Market share, a key to profitability. *Harvard Business Review*, v. 53, n. 1, p. 97-107, 1975.
- CASTANIAS, Richard E.; HELFAT, Constance E. Managerial resources and rents. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 155-171, 1991.
- CASTROGIOVANNI, G. J. Environment munificence: a theoretical assessment. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 3, p. 542-565, 1991.
- CAVES, R. E. Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, v. 18, n.1, p. 64-92, 1980.
- CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decision and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, v. 91, p. 241-262, 1977.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAKARAVARTHY, Bala S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, 1986.
- CHANDLER Jr., Alfred D. *Strategy and structure: charters in the history of American*

industries enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *The American Journal of Sociology*, v. 6, p. 1-22, 1972.

CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organizational Studies*, v. 18, p. 43-76, 1997.

COLLIS, David J. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 49-68, 1991.

COLLIS, David J.; GHEMAWAT, Pankaj. Análise setorial: compreendendo a estrutura e a dinâmica do setor. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. *MBA: Curso Prático – Estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 189-213.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, p. 118-128, jul./ago., 1995.

CONANT, Jeffrey S.; MOKWA, Michael P.; VARADARAJAN, P. Rajan. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 365-383, 1990.

CONNER, N. R.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, v. 7, n. 5, p. 477-501, 1996.

COOL, Karel; DIERICKX, Ingemar. Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 47-59, 1993.

COURTNEY, Hugh; KIRKLAND, Jane; VIRGUERIE, Patrick. Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, nov./dez., p. 67-79, 1997.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

D'AVENI, R. A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DEIRICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, n.12, p. 1504-1511, 1989.

DESS, G.; BEARD, G. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 52-73, 1984.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U. Measuring market orientation: a generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, v. 2, n. 3, 213-232, 1998.

DESS, G. S.; ROBINSON Jr., R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, p. 409-433, 1958.

DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. New York: Harper & Brothers, 1954.

DRUCKER, Peter F. As informações que os executivos realmente precisam. In: Harvard Business Review (Ed.). *Medindo o desempenho empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. p. 9-30.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 313-327, 1972.

- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.
- FIOL, Marlene C. Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 191-211, 1991.
- FOSS, N. More critical comments on knowledge-based theories of the firm. *Organization Science*, v. 7, n. 5, p. 519-523, 1996.
- GALBRAITH; J. R.; SCHENDEL, Dan. An empirical typology of strategy types. *Strategic Management Journal*, v. 4, n. 2, p. 153-173, 1983.
- GHEMAWAT, Pankaj. Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, v. 64, n. 5, p. 53-58, 1986.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GINN, Gregory O.; YOUNG, Gary J. Organizational and environmental determinants of hospital strategy. *Hospital & Health Services Administration*, v. 37, n. 3, p. 291-302, 1992.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, spring, 1991.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, edição especial, p. 109-122, 1996.
- GUPTA, Anil K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. *MBA: Curso Prático – Estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 100-124.
- HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W.C. *Multivariate data analysis*. New York: Macmillan Publishing Company, 1998.
- HALL, R. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles e Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 5-25, 1983.
- HAMEL, Gary. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, jul./ago., p. 69-82, 1996.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Press, 1994.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, p. 929-964, 1977.
- HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 10, p. 399-411, 1989.
- HART, Stuart; BANBURY, Catherine. How strategy-making process can make difference. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 4, p. 251-269, 1994.
- HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. The concept of strategy formation process. *Interfaces*, v. 18, n. 3, p. 99-109, 1988.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Corporate distinctive competence, strategy, industry, and

performance. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 273-293, 1985.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Relationship among corporate level distinctive competence, diversification strategy, corporate structure and performance, *Journal of Management Studies*, v. 23, n. 4, jul., p. 401-416, 1986.

HOFER, Charles W. Toward a contingency theory of business strategy, *Academy of Management Journal*, v. 18, n. 4, pp. 784-810, 1975.

HOFER, Charles W; SCHENDEL, Dan. *Strategy formulation: analytical concepts*. West Publishing, 1978.

HOWELL, Jon P.; DORFMAN, Peter W.; KERR, Steven. Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 1, p. 88-102, 1986.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 336-349, 1985.

JACOBSEN, Robert; AAKER, David A. Is market share all that it's cracked up to be? *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 11-22, 1985.

JAMES, W. L.; HATTEN, K. J. Evaluating the Performance Effects of Miles and Snow's Strategic Archetypes in Banking, 1983 to 1987: Big or Small. *Journal of Business Research*, v. 31, p. 145-154, 1994.

JAMES, W. L.; HATTEN, K. J. Further evidence on the validity of the self-typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in Banking. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 161-168, 1995.

JAUCH, L. R.; OSBORN, R. N.; GLUECK, W. F. *Short term financial success in large business organizations: the environment-strategy connection*, *Strategic Management Journal*, v. 1, p. 49-63, 1980.

JEMISSON, David B. The importance of an integrative approach to strategic management research. *Academy of Management Journal*, v. 6, n. 4, p. 601-608, 1981.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho. In: Harvard Business Review (Ed.). *Medindo o desempenho empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. p. 117-136.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia das organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAY, J. *Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KIM, Jae-On; KOHOUT, Frank J. Multiple regression analysis: subprogram regression. In: NIE, Norman H.; HULL, C. Handlai; JENKINS, Jean G.; STEIBRENNER, Karin; BENT, Dale H. *SPSS – Statistical Package for Social Sciences*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1975a. p. 320-367.

KIM, Jae-On; KOHOUT, Frank J. Special topics in general linear models. In: NIE, Norman H.; HULL, C. Handlai; JENKINS, Jean G.; STEIBRENNER, Karin; BENT, Dale H. *SPSS – Statistical Package for Social Sciences*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1975b. p. 368-397.

KOTHA, Suresh; NAIR, Anil. Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool industry. *Strategic Management Journal*, v. 16,

p. 497-518, 1995.

KOTTER, John P.; SCLESINGER, Leonard A. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, mar/abr., 1979.

LAWLESS, Michael W.; FINCH, Linda. Choice and determinism: a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 351-365, 1989.

LAWRENCE, P.; LORSCH, Jay W. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Graduate School of Business, Harvard Business Press, 1967.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 111-125, 1992.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, v. 23, p. 418-438, 1982.

LITWIN, mark S. *How to measure survey reliability and validity*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

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

MARCH, J.; SIMON, H. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

MASON, E. C. Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, v. 29, p. 61-74, 1939.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, v. 64, p. 1-16, out., 2000.

MAURI, Alfredo J.; MICHAELS, Max P. Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 211-219, 1998.

McDANIEL, S. W.; KOLARI, J. W. Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 4, p. 19-30, 1987.

McMILLAN, I. C. *Strategy formulation: political concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book, 1978.

MILLER, D. Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalt. *Journal of Management Science*, v. 18, n. 1, p. 1-26, 1981.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, v. 24, p. 921-933, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, v. 4, p. 221-235, 1983.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategic formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.
- MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, jul./ago., 1987a.
- MINTZBERG, Henry. The strategy concept 1: five ps for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987b.
- MINTZBERG, Henry. Strategy formation schools of thought. In: J. W. Fredrickson (ed.) *Perspectives on Strategic Management*, Boston: Ballinger, 1990a, p. 105-235.
- MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 171-195, 1990b.
- MINTZBERG, Henry. The Fall and Rises Of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. jan./fev., p. 107-114, 1994.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORAES, Walter Fernando de. *Administração estratégica e performance: aspectos dinâmicos da associação*. Tese de Professor Titular, apresentada ao DCA, CCSA, UFPE, Recife, novembro, 1999.
- NARAYANAN, V. K.; FAHEY, Liam. Análise macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. *MBA: Curso Prático – Estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 214-243.
- NELSON, Richard. Why firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 61-74, 1991.
- NELSON, Richard. Recent writings on competitiveness: boxing the compass. *California Management Review*, v. 34, n. 2, 1992.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press, 1982.
- NEUMANN, J. V.; MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior*. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 1947.
- OHMAE, Kenichi. Voltando a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: em busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Editora Campus, 1998 (p. 67-81).
- OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Linking strategy and the knowledge of the firm. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 29-37, 1999.
- OLIVEIRA, L. M. B.; MORAES, W. F. A. Coleta de dados realizada por questionário enviado por correio: um método eficaz? *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 4, p. 85-92, 1994.

- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York John Wiley & Sons, 1959.
- PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. Encontro Nacional Anual de Programas de Pós-graduação, 23, 2000, Foz de Iguaçu, *Anais em CD...* Rio de Janeiro, ANPAD, 1999.
- PETER, J. Paul Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*, v. 28, p. 133-145, 1981.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.
- PHILLIPS, L. W. Assessing measurement error in key informant report: a methodological note on organizational analysis in marketing. *Journal of Marketing Research*, v. 18, p. 395-415, 1981.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems; an assessment. *Journal of Management Information System*, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.
- PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137-156, mar./abr., 1979.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, p. 609-620, 1981.
- PORTER, Michael E. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael E. What is strategy? *Harvard Business Review*, nov./dez., p. 61-78, 1996.
- POWELL, T. C. How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 323-334, 1996.
- PRAHALAD, C. K. Aprender a esquecer. *Jornal do Comércio*. As 100 primeiras marcas do RS. Porto Alegre, segunda-feira, 25 de março de 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, maio/jun., p. 79-91, 1990.
- PRESCOTT, J. E. Environment as moderator of the relationship between strategy and performance. *Academy of Management Journal*, v. 29, p. 329-346, 1986.
- RAMANUJAM, Vasudevan; VARADARAJAN, P. *Research on corporate diversification: a synthesis*. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 523-551, 1989.
- RAMANUJAM, Vasudevan; VENKATRAMAN, N. An inventory and critique of strategy research using the PIMS database. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 1, p. 138-151, 1984.
- REED, R.; DeFILLIPPI, R. Casual ambiguity barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, n.1, p. 88-102, 1990.
- RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.).

- Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. p. 556-570.
- RUMELT, Richard P. Theory, strategy and entrepreneurship. In: TEECE, D. J. *The competitive challenge*. Cambridge: Ballinger, 1987. p. 137-158.
- SCHMALENSEE, Richard. Do markets differ much? *American Economic Review*, v. 75, n. 3, p. 341-350, 1985.
- SCHOONHOVEN, Claudia Bird. Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency "theory". *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 349-377, 1981.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural, and open system*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987.
- SEGEV, Eli. A systematic comparative analysis and synthesis of business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 487-505, 1989.
- SELZNICK, Philip. *Leadership in management*. New York: Harper and Row, 1957.
- SHARMA, Subhash; DURAND, Richard M.; GUR-ARIE, Oded. Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, v. 28, p. 291-300, 1981.
- SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, v. 33, p. 817-822, 1990.
- SIM, A. B.; TEOH, H. Y. Relationships between business strategy, environment and controls: a three-country study. *Journal of Applied Business Research*, v. 13, n. 4, p. 57-73, 1997.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan, 1947.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, v. 58, p. 46-55, 1994.
- SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 4, p. 363-376, 1987.
- SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P.; CHEN, M. Strategy, size and performance. *Organizations Studies*, v. 10, n. 1, p. 63-81, 1989.
- SNOW, Charles C.; HAMBRICK, D. C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems, *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 527-538, 1980.
- SNOW, Charles C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 2, p. 317-335, 1980.
- STAW, Barry M.; SZWAJKOWSKI, Eugene. The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, p. 345-354, 1975.

- TAN, J. J.; LITSCHERT, R. J. Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese Electronics Industry. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 1-20, 1994.
- TEECE, David J. Profiting from technological innovation. In: TEECE, David J. (Ed.). *The competitive challenge*. Cambridge: Ballinger, 1987. p. 185-220.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in actions*. New York: McGraw Hill, 1967.
- URDAN, Flávio Torres. *Determinantes do desempenho financeiro em empresas brasileiras: o ambiente, a estratégia e a organização*. Texto para Discussão (TD-A/3), São Paulo: FEA/USP-RP, 1999.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.
- VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.
- VENKATRAMAN, N.; GRANT, J. H. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal, *Academy of Management Review*, v. 11, n. 1, p. 71-87, 1986.
- VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, v. 11, 1-23, 1990.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, pp. 801-814, 1986.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1987.
- VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- VOSS, Glenn B.; VOSS, Zannie Giraud. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, v. 64, p. 67-83, 2000.
- WEICK, K. *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley, 1969.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 171-180, 1984.
- WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 171-174, 1995.
- WHITE, R. E.; HAMERMESH, R. G. Toward a model of business unit performance: an integrated approach. *Academy of Management Review*, v. 6, p. 213-223, 1981.
- WINTER, S. G. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. (Ed.). *The competitive challenge*. Cambridge: Ballinger, 1987. p. 159-184.
- WOODWARD, J. *Management and technology*. Londres: Her Majesty's Printing Office, 1958.
- WOODWARD, J. *Industrial organization*. Londres: Tavistock Institute, 1965.

ZAJAC, Edward J.; KRAATZ, Mathew S.; BRESSER, Rudi K. F. Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 429-453, 2000.

## **ANEXO I – CARTA DE APRESENTAÇÃO**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
GRUPO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

Porto Alegre, 09 de julho de 2001.

Prezado Diretor-Presidente,

O presente estudo está sendo desenvolvido visando subsidiar o desenvolvimento de minha Dissertação de Mestrado em Administração, na qual pretendo analisar o impacto dos fatores ambientais e dos recursos das empresas sobre sua estratégia e performance, e gostaríamos de contar com sua colaboração na resposta ao questionário anexo. Caso não o possa responder imediatamente, solicitamos que transfira tal responsabilidade para outro executivo da empresa que tenha vivenciado o período em análise (1996-2000).

A unidade de análise é a empresa que opera de forma individualizada. Assim, caso sua empresa seja parte de uma corporação, ela deve ser analisada individualmente. Sugerimos também analisar os fatores apresentados com base nas suas percepções, construídas e reconstruídas a partir do seu envolvimento com os principais problemas e soluções estratégicas de sua empresa no período em análise. Deve ser dada uma atenção especial a definição de sua indústria. Por isso, se pelo menos 50% do faturamento de sua empresa no período de 1996 a 2000 resultou de exportações, a definição da indústria em que sua empresa opera deve ser composta também por empresas de outros países, principalmente aquelas que disputam mercado com a sua empresa.

A seção 2 (Recursos da Empresa) deve ser respondida comparativamente a seu principal concorrente, o que não significa necessariamente que uma mesma empresa represente o padrão de comparação para sua empresa em todos os itens em análise. Para analisar os indicadores de performance (ROI, ROA, ROE, ROS, Participação no Mercado e Crescimento Total das Vendas) de sua empresa estabeleça uma comparação com seus principais concorrentes, e leve em conta que tais indicadores podem ser iguais (3); muito piores (2) e piores (1); ou melhores (4) e muito melhores (5) que os de seus concorrentes ou o padrão aceitável em seu setor. Como critério para a seleção de seus principais concorrentes faça uma média das três empresas melhor colocadas no setor em cada um dos indicadores.

Nossa orientação é que copie o questionário para o seu computador ou para um disquete e o responda, salvando as alterações no final. Em seguida, abra nossa mensagem original e clique no botão "responder" para enviar-nos sua resposta, e anexe o questionário. Se preferir, imprima o questionário e envie-nos por carta para o endereço abaixo. De nossa parte fica o compromisso com a confidencialidade dos dados fornecidos e a promessa de envio de um relatório executivo da pesquisa tão logo a mesma seja concluída.

Agradecemos por sua colaboração, pois, temos consciência plena de que só um esforço conjunto entre executivos/empreendedores e acadêmicos é que poderemos fazer contribuições válidas ao leque de conhecimentos sobre a forma como as empresas poderiam operar melhor, contribuindo assim para a eficiência e eficácia da economia como um todo e para o bem estar social.

Atenciosamente,

**João Januário Sebastião de Almeida**

Av. João Pessoa, 41/309 - Centro

CEP: 90040-000 - Porto Alegre/RS

E-mail: [jjsalmeida@adm.ufrgs.br](mailto:jjsalmeida@adm.ufrgs.br)

Celular: (51) 91 68 93 48 - Fax: (51) 33 16 39 91

## **ANEXO II – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA  
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

**SEÇÃO 1/6 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Analise a influência de cada um dos elementos do ambiente abaixo enumerados sobre a estratégia e o desempenho de sua empresa nos últimos cinco anos (1996-2000).

ELEMENTOS DO AMBIENTE	Muito Desfavorável	Razoavelmente Desfavorável	Nem Desfavorável Nem Favorável	Razoavelmente Favorável	Muito Favorável
<b>ECONOMIA DO PAÍS</b> - Inflação, taxa de crescimento, política monetária, fiscal, tributária e taxa de câmbio, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>GOVERNO</b> - Forma, atitudes, ideologia política, estabilidade, pré-disposição, programas, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>SOCIOCULTURAL</b> - Costumes, crenças, valores e atitudes da população, estilo de vida, nível educacional, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>SINDICATOS</b> - Formas de organização e atuação, movimentos de trabalhadores rurais, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>DEMOGRAFIA</b> - Faixa etária, crescimento, distribuição geográfica e mobilidade da população, distribuição de renda, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>MEIO AMBIENTE</b> - Legislação ambiental, regulamentação específica do setor, grupos de pressão, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>INTERNACIONAL</b> - Acordos, tarifas, globalização, conjuntura econômica, política, aspectos legais e tecnológicos, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>TECNOLOGIA</b> - Acesso, transferência, pesquisa (invenção), desenvolvimento (inovação), operações (difusão), etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>CONCORRENTES</b> - Guerra de preços, batalha de publicidade, introdução de novos produtos, serviços e garantias oferecidos, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>COMPRADORES</b> - Pressão sobre preços, qualidade exigida, serviços complementares demandados, nível de concentração, poder de barganha, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>FORNECEDORES</b> - Preços solicitados, qualidade oferecida, serviços adicionais oferecidos, nível de concentração, poder de barganha, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>CONCORRENTES POTENCIAIS</b> - Novas empresas, diversificação de empresas, importações, integração de fornecedores e concorrentes, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>PRODUTOS SUBSTITUTOS</b> - Pressão tecnológica, impacto no preço e na rentabilidade, desempenho comparativo, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Avalie o ambiente em que sua empresa opera em termos das quatro características abaixo enumeradas.**

CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE	Totalmente Previsível	Razoavelmente Previsível	Nem Previsível, Nem Incerto	Razoavelmente Incerto	Totalmente Incerto
<b>INCERTEZA</b> - Refere-se a quantidade de informação sobre o ambiente disponível para que os executivos prognostiquem a ocorrência e natureza das mudanças externas. <i>Quanto menos informação sobre o ambiente maior a incerteza.</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Totalmente Estável	Razoavelmente Estável	Nem Estável, Nem Dinâmico	Razoavelmente Dinâmico	Muito Dinâmico
<b>DINAMISMO</b> - Refere-se ao grau de variabilidade e imprevisibilidade do ambiente, isto é: dos gostos e necessidades dos clientes, das tecnologias, da economia, das atitudes do governo etc. <i>Quanto maior a variabilidade e imprevisibilidade, maior o dinamismo.</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Totalmente Simples	Razoavelmente Simples	Nem Simples, Nem Complexo	Razoavelmente Complexo	Totalmente Complexo
<b>COMPLEXIDADE</b> - Refere-se a quantidade e diversidade dos elementos externos (concorrentes, fornecedores, sindicatos, etc.) que a organização tem que enfrentar. <i>Quanto maior a quantidade e diversidade dos elementos maior será a complexidade.</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Totalmente Favorável	Razoavelmente Favorável	Nem favorável, Nem Hostil	Razoavelmente Hostil	Totalmente Hostil
<b>HOSTILIDADE</b> - Resulta da prevalência no ambiente de fatores adversos aos interesses da empresa (ex.: preço, produto, escassez de recursos como mão-de-obra e matéria-prima). <i>Quanto maior a complexidade e a escassez de recursos maior a hostilidade.</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<b>SEÇÃO 2/7 - RECURSOS COMPETITIVOS</b>					
<b>Avalie os recursos competitivos de sua empresa em relação ao seu principal concorrente.</b>					
<b>RECURSOS E COMPETÊNCIAS</b>	Grande Desvantagem	Pequena Desvantagem	Equivalentes	Pequena Vantagem	Grande Vantagem
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b> - Recebimento, armazenamento e distribuição de insumos nos serviços, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoques, programação de frotas de veículos, devolução para fornecedores, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b> - Coleta, armazenamento e distribuição física de serviços para compradores, armazenagem de serviços acabados, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>OPERAÇÕES</b> - Atividades associadas à transformação dos insumos nos produtos finais como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>MARKETING E VENDAS</b> - Meios utilizados para induzir os compradores a adquirir os serviços/serviços: segmentação de mercado, estratégia de serviços, de preço, de promoção e distribuição, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>SERVIÇO</b> - Atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor dos serviços, como instalação, consertos, treinamento, fornecimentos especiais de peças e ajustes do produto, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>GERÊNCIA DE RH</b> - Práticas de recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, incentivos, rotatividade e compensação de todo tipo de pessoal, etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA</b> - Atividades associadas à gerência geral, planejamento, contabilidade, problemas jurídicos, relações governamentais, e gerência de qualidade.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>AQUISIÇÕES</b> - <i>Atividades associadas à função de compras de insumos: matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, máquinas e equipamentos de laboratório, equipamentos de escritório e prédios.</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA</b> - Atividades associadas aos esforços para aperfeiçoar os serviços e os processos: obtenção de <i>know-how</i> , procedimentos diversos e tecnologia envolvida no equipamento do processo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>RELACIONAMENTOS</b> - Acordos de longo prazo com empregados, fornecedores e compradores em que o empenho das partes resulta não por processo legal, mas da necessidade de continuarem fazendo negócios entre si.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>REPUTAÇÃO</b> - Métodos de mercado de tratar os atributos da qualidade do produto que os consumidores não podem monitorar facilmente por si próprio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>INOVAÇÃO</b> - Atividades associadas ao desenvolvimento ou à obtenção de processos de fabricação, inovação em processo e invenção em serviços.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>PROCESSO DECISÓRIO</b> - Associado ao grau de participação no processo de decisão estratégica dos diretores, gerentes e assessores.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>EXPERIÊNCIA DA GERÊNCIA</b> - Associado à formação, treinamento e experiência dos diretores e gerentes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> - Relacionada à orientação básica do conjunto de valores, princípios, normas e crenças compartilhados por diretores e gerentes e sua disseminação pela empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### **SEÇÃO 3/6 - ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Abaixo estão enumeradas onze questões cada uma com quatro possíveis respostas. Assinale apenas a opção que melhor descreve a situação de sua empresa, em relação aos seus concorrentes.

<b>Os produtos de sua empresa podem ser caracterizados como:</b>
<input type="checkbox"/> Produtos inovadores, em mudança constante e de natureza mais ampla do que outros produtos existentes no mercado.
<input type="checkbox"/> Produtos razoavelmente estáveis em certos mercados e inovadores em outros mercados.
<input type="checkbox"/> Produtos bem focados, relativamente estáveis e consistentemente definidos ao longo da organização e do mercado.
<input type="checkbox"/> Produtos em transição e, em grande parte, baseados em respostas às oportunidades ou ameaças do mercado.

<b>Sua empresa é vista como uma organização que:</b>
<input type="checkbox"/> Oferece um número reduzido e seletivo de produtos com alto grau de qualidade.
<input type="checkbox"/> Adota idéias novas e inovações, mas só depois de análise cuidadosa.
<input type="checkbox"/> Reage às oportunidades ou ameaças existentes no mercado para manter ou melhorar sua posição.
<input type="checkbox"/> Tem reputação de ser inovadora e criativa.

**O tempo que sua empresa dispensa monitorando mudanças e tendências no mercado pode ser descrito como:**

- Prolongado*: A empresa monitora o mercado continuamente.
- Mínimo*: A empresa não dispensa muito tempo monitorando o mercado.
- Médio*: A empresa gasta uma quantidade razoável de tempo monitorando o mercado.
- Esporádico*: A empresa às vezes passa bastante tempo e outras vezes gasta pouco tempo monitorando o mercado.

**As perdas ou aumentos na demanda pelos produtos de sua empresa provavelmente são devidas à:**

- A prática de sua empresa de concentrar nos mercados mais desenvolvidos que serve atualmente.
- A prática de sua empresa de responder a pressões do mercado assumindo poucos riscos.
- A prática de sua empresa de entrar agressivamente em novos mercados, ofertando novos tipos de produtos.
- A prática de sua empresa de penetrar mais profundamente nos mercados que serve atualmente, adotando produtos novos apenas depois de uma análise muito cuidadosa do seu potencial.

**Uma das metas mais importantes de sua empresa é sua dedicação e compromisso com a:**

- Manutenção dos custos sob controle.
- Análise cuidadosa dos nossos custos e receitas, manutenção dos custos sob controle e geração seletiva de novos produtos ou entrada em novos mercados.
- Assegurar que as pessoas, os recursos e os equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- Assegurar proteção contra as ameaças críticas tomando todas as providências necessárias.

**As competências e habilidades dos executivos de sua empresa podem ser caracterizadas como:**

- Analíticas*: suas habilidades permitem identificar tendências e desenvolver novas ofertas de Produtos ou novos mercados.
- Especializadas*: suas habilidades são concentradas em uma, ou algumas áreas específicas.
- Amplas e empreendedoras*: suas habilidades são diversas, flexíveis, e possibilitam a criação da mudança.
- Fluidas*: suas habilidades são relacionadas às demandas de curto prazo do mercado.

**Uma das vantagens de sua empresa em relação aos seus concorrentes é:**

- A capacidade de analisar cuidadosamente as tendências emergentes e adotar só aquelas que possuem potencial.
- A capacidade de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- A capacidade de responder às tendências mesmo que possuam apenas potencial moderado quando surgem.
- A capacidade de desenvolver coerentemente novos Produtos e novos mercados.

**Os executivos principais de sua empresa tendem a concentrar-se em:**

- Manter uma situação financeira segura, através de medidas de controle de custos e qualidade.
- Analisar as oportunidades existentes no mercado e selecionar apenas aquelas oportunidades com potencial provado, e capazes de assegurar uma certa estabilidade financeira.
- Atividades ou funções do negócio que mais necessitam de atenção dadas às oportunidades ou problemas com que nos confrontamos atualmente.
- Desenvolver produtos novos e expansão para novos mercados ou segmentos de mercado.

**Sua empresa prepara-se para o futuro:**

- Identificando as melhores soluções possíveis para os problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- Identificando tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de produtos novos para a indústria ou que alcancem novos mercados.
- Identificando os problemas que, se resolvidos, ajudarão a manter e melhorar sua oferta atual de produtos e a sua posição no mercado.
- Identificando as tendências que os concorrentes tenham provado possuir potencial de longo prazo, desde que também resolvam problemas relacionados com a sua atual oferta de produtos e as necessidades de seus clientes.

**A estrutura de sua organização é:**

- De natureza funcional (isto é: organizada por departamentos: Marketing, Finanças, Recursos Humanos etc.)
- Orientada para o produto ou mercado (isto é: produto A; produto B ou Mercado A; Mercado B etc., cada um com suas próprias áreas funcionais).
- Principalmente de natureza funcional (departamental); porém, com estrutura orientada para o produto ou mercado.
- Flexível para vos habilitar a conhecer as oportunidades e resolver os problemas que forem surgindo.

**Os procedimentos adotados pela sua empresa para avaliar o seu desempenho podem ser descritos como:**

- Descentralizados e participativos, encorajando o envolvimento de muitos membros da organização.
- Altamente orientados para as exigências relatadas e que exigem atenção imediata.
- Altamente centralizados e principalmente de responsabilidade da alta administração.
- Centralizados em áreas de produtos mais estabilizadas e mais participativos em áreas que oferecem produtos novos.

**SEÇÃO 4/6 - PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**

Com base no valor médio de cada indicador para o período de 1996 a 2000, assinale a opção que melhor expresse a posição de sua empresa em relação aos principais concorrentes de sua empresa.

INDICADOR CONSIDERADO	Muito Pior	Pior	Igual	Melhor	Muito Melhor
<b>RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)</b> = Lucro Líquido ÷ Investimentos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>RETORNO SOBRE ATIVOS (ROA)</b> = LAJIR ÷ Ativo Total	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO (ROE)</b> = Lucro Líquido ÷ Patrimônio Líquido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>RETORNO SOBRE VENDAS (ROS)</b> = LAJIR ÷ Vendas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>PARTICIPAÇÃO NO MERCADO (%)</b> = Do (s) principal (is) produto (s) no período de 1996-2000	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>CRESCIMENTO TOTAL DAS VENDAS (%)</b> = Crescimento total das vendas no período de 1996-2000	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**SEÇÃO 5/6 - INFORMAÇÕES SOBRE O PARTICIPANTE**

SEXO	<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Feminino			
ESCOLARIDADE	<input type="checkbox"/> Mestrado/Doutorado	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> 2º Grau	<input type="checkbox"/> 1º Grau	
FAIXA ETÁRIA	<input type="checkbox"/> Até 25	<input type="checkbox"/> 26 a 35	<input type="checkbox"/> 36 a 45	<input type="checkbox"/> 46 a 55	<input type="checkbox"/> 56 a 65	<input type="checkbox"/> +65 anos
ESTADO CIVIL	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> Outro		
CARGO	<input type="checkbox"/> Presidente	<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Assistente		
TEMPO DE SERVIÇO	<input type="checkbox"/> Até 5 anos	<input type="checkbox"/> 6 - 12 anos	<input type="checkbox"/> 13 - 19 anos	<input type="checkbox"/> 20 - 26 anos	<input type="checkbox"/> + 27 anos	

**SEÇÃO 6/6 - INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA**

FUNDAÇÃO	<input type="checkbox"/> Até 1900	<input type="checkbox"/> 1901-1925	<input type="checkbox"/> 1926-1950	<input type="checkbox"/> 1951-1975	<input type="checkbox"/> 1976-2000
Nº DE EMPREGADOS EM 2000	<input type="checkbox"/> 0 - 19	<input type="checkbox"/> 20 - 99	<input type="checkbox"/> 100 - 499	<input type="checkbox"/> + 500	
RAMO DE ATIVIDADE	(Clique na tarjeta cinza e comece a digitar)				
FATURAMENTO EM 2000 (em Milhões de Reais)	<input type="checkbox"/> Até 25	<input type="checkbox"/> De 26 a 50	<input type="checkbox"/> De 51 a 75	<input type="checkbox"/> De 76 a 100	<input type="checkbox"/> Acima de 100
EXPORTAÇÕES EM 2000 (%)	<input type="checkbox"/> 0 - 10%	<input type="checkbox"/> 11 - 25%	<input type="checkbox"/> 26 - 40%	<input type="checkbox"/> 41 - 55%	<input type="checkbox"/> + 55%

Escreva aqui seu comentário a respeito da pesquisa:

**João Januário Sebastião de Almeida**

Av. João Pessoa, 41/309 - Centro

CEP: 90040-000 - Porto Alegre/RS

E-mail: jjsalmeida@adm.ufrgs.br

Celular: (51) 91 68 93 48 – Fax: (51) 33 16 39 91