

**UNIVERSIDADE PAULISTA**

**UM ESTUDO DOS MECANISMOS DO CONTEXTO  
CORPORATIVO QUE SUPORTAM A CAPACIDADE DE  
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO**

**WELLINGTON CRUZ**

**São Paulo**

**2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**WELLINGTON CRUZ**

**UM ESTUDO DOS MECANISMOS DO CONTEXTO  
CORPORATIVO QUE SUPORTAM A CAPACIDADE DE  
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado  
em Administração da Universidade Paulista - UNIP,  
como parte das exigências para a obtenção do título  
de Mestre em Administração. Área de Concentração:  
Estratégias organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Ralph Santos da Silva

**São Paulo**

**2008**

Cruz, Wellington

Um estudo dos mecanismos do contexto corporativo que suportam a capacidade de implementação da estratégia de negócio / Wellington Cruz. – São Paulo, 2008.

100 f.:il.

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Humanas da Universidade Paulista, São Paulo, 2008.

Área de Concentração: Estratégias organizacionais  
“Orientação: Prof. Dr. Ralph Santos da Silva”

1. Estratégia corporativa. 2. Gestão corporativa. 3. Capacidades organizacionais. 4. Implementação de estratégia.  
I. Título.

**WELLINGTON CRUZ**

**UM ESTUDO DOS MECANISMOS DO CONTEXTO CORPORATIVO QUE  
SUPPORTAM A CAPACIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE  
NEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado  
em Administração da Universidade Paulista - UNIP,  
como parte das exigências para a obtenção do título  
de Mestre em Administração. Área de  
Concentração: Estratégias organizacionais

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Ralph dos Santos Silva  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Prof. Dr. João Chang Júnior  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Prof. Dr Ricardo Machado  
IBMEC – SP

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer, inicialmente, ao professor Dr. Ralph Santos da Silva, que me orientou na elaboração desta dissertação e empenhou-se em aprimorar a minha capacidade de análise para uma melhor compreensão dos conceitos aqui abordados. Sou profundamente grato a ele.

Ao Prof. Dr. João Chang Júnior, com quem tive a primeira aula no mestrado, estive na banca qualificação e colaborou até a conclusão deste estudo. Sou muito grato pelas valiosas contribuições.

Meus sinceros agradecimentos ao Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder, que participou da banca de qualificação. Sua contribuição foi de fundamental importância na conclusão da pesquisa.

Ao Prof. Dr. Sérgio Baptista Zaccarelli, que me fez gostar muito mais da administração e me inspira como professor.

Ao Prof. Dr. Ricardo Machado, do IBMEC-SP, que me ajudou a mergulhar na dimensão social e humana da administração. Sou muito grato pelos seus ensinamentos.

Apresento também a minha gratidão a todos os professores do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista, pelos ensinamentos ao longo do curso.

Aos amigos Alexandre Merofa e Guilherme da Gama Botelho. Meus companheiros de caminhada no mestrado, e parceiros de vários projetos.

Agradeço também à Cláudia Bueno pelo apoio contínuo e voluntarioso.

Aos meus colegas do mestrado, agradeço pela amizade e rica troca de conhecimentos nesses anos que trabalhamos juntos.

Meu especial agradecimento a Pércio Bruno Stella, cujo apoio e contribuição foram fundamentais na construção dessa obra.

Pelo incontestado apoio e agradável convivência, agradeço aos amigos e colegas de trabalho: Emerson Eduardo Moraes, Fábio Jose Duarte, Hélio de Sousa da Silva, Luiz Fernando Novaes Santarosa, Wellington da Silva Nascimento e Alexandra Rosany da Silva Santos.

Ao grande amigo José Luiz de carvalho Domingues. Minha gratidão por me ajudar na edificação dessa caminhada.

Agradeço também à CAPES, pela bolsa de mestrado que viabilizou a conclusão deste trabalho.

Aos meus alunos e aos meus ex-alunos. Desejando que este processo tenha me tornado um professor melhor.

Dedico esta obra a duas pessoas geniais: Laudicéa Nascimento Cruz e Ariovaldo Cruz, meus pais. Por terem me transmitidos importantes valores que sustentam toda a minha vida. A eles, a minha mais profunda gratidão.

“A determinação das capacidades é o primeiro passo para a implementação da estratégia”.

Andrews (1971, P.89)



## RESUMO

Esta dissertação tem como tema central a estratégia corporativa. O ponto de vista explorado no presente estudo é o do executivo que trabalha na unidade de negócio. A principal questão estudada, diz respeito aos impactos das inter-relações tangíveis e intangíveis sobre a capacidade organizacional para a implementação da estratégia de negócio. Para isso, foram investigados aspectos como a gestão da diversificação corporativa, a transferência de know-how entre unidades de negócio, a estratégia de *parenting* e as capacidades organizacionais críticas para a implementação da estratégia. As hipóteses que conduzem o estudo, propõem a existência de importantes relações entre o compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, internamente à corporação, e as capacidades organizacionais para a implementação da estratégia na unidade de negócio. A metodologia empregada contempla os seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica, coleta de dados por meio de instrumento específico, pesquisa de campo e análise de dados por meio técnica estatística. Os resultados demonstram a relevância de componentes corporativos típicos das inter-relações intangíveis como a transferência de *know-how*, o emprego de soluções tecnológicas conjuntas e o incentivo do centro corporativo às atividades conjuntas entre as unidades. A pesquisa, além de contribuir para o aprimoramento de um *framework* para a implementação de estratégia de negócio que incorpore componentes da dimensão corporativa, reflete a complexidade das inter-relações organizacionais que impõe limitações às generalizações e reforçam o caráter idiossincrático de cada corporação.

Palavras-chave: Estratégia corporativa. Gestão corporativa. Diversificação. Implementação da estratégia de negócio. Capacidades organizacionais.

## **ABSTRACT**

*The central theme of this dissertation is corporate strategy. The point of view explored in the present study is that of the executive who works in the business unit. The principle question studied speaks to the impacts of tangible and intangible inter-relations over the organizational capacity for the implementation of business strategy. As such In order to do so, areas such as corporate diversification management, transference of know-how between business units, parenting strategy and critical organizational capacities for the implementation of strategy were investigated. The hypotheses that guide the study propose the existence of a relationship between the sharing of tangible and intangible resources internally, or within the corporation, and the organizational capacities for the implementation of strategy in the business unit. The methodology employed considers the following procedures: bibliographic research, data collection by means of a specific instrument, field research and the analysis of data through technical statistics. The results demonstrate the relevance of typical corporate components of the intangible interrelations such as the transference of know-how, the employment of conjoined technological solutions and the incentive of the corporate center to the group activities among units. The research project, aside from contributing towards the perfection of a framework for the implementation of a business strategy, incorporates the corporate dimension, reflects the complexity of the organizational interrelations and limits generalizations and reinforces the idiosyncratic character of each corporation.*

*Key words: Corporate Strategy. Corporate Management. Diversification. Implementation of Business Strategy. Organizational Capacities.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Esquema da pesquisa .....	01
Figura 02: Esquema da hipótese um .....	07
Figura 03: Esquema da hipótese dois .....	07
Figura 04: Modelo de estratégia corporativa.....	09
Figura 05: Padrões das relações .....	20
Figura 06: Retorno sobre investimento com e sem efeitos sinérgicos .....	24
Figura 07: Categorias de Inter-relações Tangíveis.....	30
Figura 08: A Organização como uma rede integrada.....	39
Figura 09: Avaliação das condições para a implantação da estratégia.....	44
Figura 10: Passos metodológicos .....	53
Figura 11- Característica da amostra sobre Amplitude da diversificação na corporação .....	56
Figura 12 - Característica da amostra sobre o grau de centralização das decisões pelo núcleo central .....	57
Figura 13: Característica da amostra sobre os escopos geográficos das corporações .....	58
Figura 14: Esquema inicial da análise de correlação canônica para a hipótese um (H1) .....	74
Figura 15: Esquema inicial da análise de correlação canônica para a hipótese dois (H2) .....	75
Figura 16: Esquema final da análise de correlação canônica para o teste de H1 ...	78
Figura 17: Esquema final da análise de correlação canônica para o teste de H2 ..	82
Figura 18: Avaliação das condições para a implantação da estratégia em organizações que adotam estratégia de diversificação relacionada.....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: : Evolução de três categorias de diversificação da <i>Fortune</i> 500.....	14
Tabela 02: Categorias de diversificação de Rumelt.....	19
Tabela 03: Fontes possíveis de Inter-relações.....	31
Tabela 04: Condições organizacionais para a implementação da estratégia.....	51
Tabela 05: Aspectos gerais da gestão corporativa.....	62
Tabela 06: Compartilhamento de recursos intangíveis.....	65
Tabela 07: Compartilhamento de recursos tangíveis.....	68
Tabela 08: Capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio.....	71
Tabela 09: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”.....	77
Tabela 10: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “compartilhamento de recursos tangíveis”.....	77
Tabela 11: Matriz de correlação entre as variáveis das categorias “compartilhamento de recursos tangíveis” e “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”.....	77
Tabela 12: Teste de Hipótese H1.....	78
Tabela 13: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”.....	81
Tabela 14: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “compartilhamento de recursos intangíveis”.....	81
Tabela 15: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “compartilhamento de recursos tangíveis”.....	81
Tabela 16: Teste de Hipótese H2.....	82

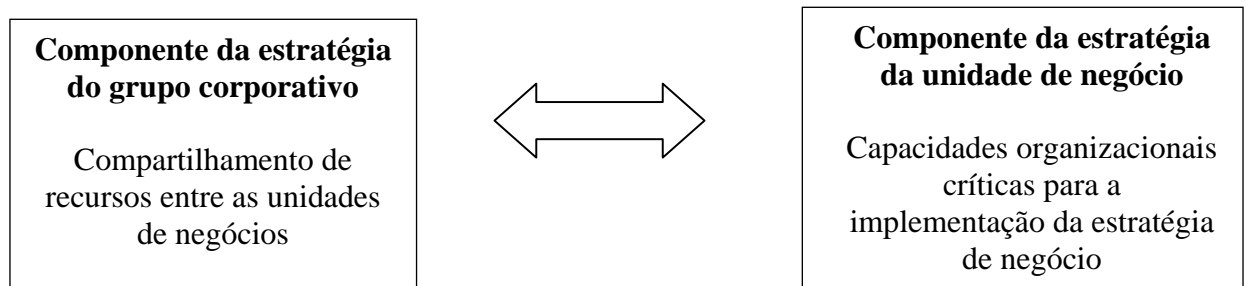
## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Problema da pesquisa .....	5
1.2 Questão da pesquisa .....	6
1.3 Objetivo geral .....	6
1.4 Objetivos específicos .....	6
1.5 Hipóteses da pesquisa .....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 A Estratégia Corporativa .....	8
2.2 Histórico da Diversificação .....	11
2.3 A Amplitude da Diversificação .....	18
2.4 As Motivações para a Diversificação.....	20
2.5 A Diversificação Relacionada.....	22
2.5.1 Gestão corporativa das inter-relações.....	26
2.5.1.1 Gestão estratégica de <i>Parenting</i> .....	27
2.5.1.2 Gestão corporativa das inter-relações tangíveis .....	29
2.5.1.3 Gestão corporativa das inter-relações intangíveis.....	32
2.6 O alinhamento entre estratégias em organizações diversificadas.....	40
2.7 Capacidades organizacionais da unidade para a implementação da estratégia ....	42
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	52
3.1 População .....	54
3.2 Amostra .....	54
3.4 Definição das Categorias Analisadas pelo questionário .....	60
3.5 Técnica estatística empregada.....	72
3.6 Análise dos resultados .....	75
3.6.1 Análise da hipótese um (H1) .....	76
3.6.2 Análise da hipótese dois (H2).....	80
4. CONCLUSÕES .....	86
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	92
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO.....	96

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa estuda o alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia em nível de negócio. Mais precisamente, busca-se entender como o compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, entre as unidades de negócios de um grupo corporativo, afeta as capacidades críticas para a implementação da estratégia em uma unidade do mesmo grupo. A Figura 1 apresenta o macro-esquema da pesquisa.

Figura 1: Esquema da pesquisa



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Conforme Hitt e Ireland (1985), a habilidade em compartilhar eficientemente recursos entre as unidades constitui uma importante capacidade corporativa. Conforme argumentam Hitt e Ireland (1985, p.273), “o desenvolvimento e a utilização de competências distintivas está ligado ao sucesso na implementação da estratégia”.

Uma competência distintiva, segundo Hitt e Ireland (1985), representa aquela atividade em que uma corporação, ou uma de suas unidades, é melhor em relação à sua concorrência. Estudos de Snow e Hrebiniak (1980) sugerem que as áreas funcionais, tais como administração geral, produção e venda, podem se tornar competências distintivas. Os resultados desses estudos mostraram relações

significativas entre as estratégias em nível de negócio, determinadas competências distintivas e desempenho. Uma ênfase sistemática na aplicação dessas competências pode integrar os negócios da corporação e auferir ao grupo desempenhos acima da média, pois se mostra mais eficaz do que a técnica de gestão de carteira corporativa, comumente empregada nas corporações (KIECHEL, 1982; *apud* HITT e IRELAND, 1985, p.274).

Para Christensen (1999, p.81), uma das principais preocupações dos gestores do núcleo central de corporações, que apresentam diversificação relacionada, é saber em que bases a corporação se empenha para que as suas unidades de negócios se relacionem umas com as outras. Também para Ansoff (1977, p.67), a busca de sinergia entre as unidades é uma das principais preocupações da gestão corporativa. Conforme Ansoff (1977, p.67), sinergia é o resultado do relacionamento entre as partes da corporação que se caracteriza pela possibilidade de “produzir um retorno combinado dos recursos da empresa superior à simples soma de suas partes, freqüentemente, apresentado pela expressão ‘2+2=5’”.

Outro elemento estudado na pesquisa, apresentado na Figura 1, é um dos componentes típicos da estratégia de negócio, trata-se da capacidade da unidade de negócio em implementá-la. Segundo Beer e Eisenstat (1996, 2000), são três as capacidades organizacionais críticas para a implementação da estratégia: (1) capacidade de coordenação do trabalho em equipe, (2) competências técnicas e gerenciais, e (3) o comprometimento das equipes com a implementação da estratégia. Assim sendo, Beer e Eisenstat (2000, p.363) argumentam que as principais questões a serem respondidas, quanto às capacidades organizacionais para a implementação da estratégia são:

- A unidade de negócio apresenta níveis apropriados de coordenação ou de trabalho em equipe necessários à realização das tarefas estratégicas?
- Os membros da unidade possuem as imprescindíveis competências técnicas e gerenciais para a realização da tarefa estratégica?
- Existe o necessário comprometimento com a realização das tarefas estratégicas?

Ressaltando a importância do processo de implementação da estratégia, Beer e Eisenstat (2000), argumentam que do mesmo modo como o êxito na formulação da estratégia demanda uma avaliação abrangente do ambiente competitivo externo, a eficácia na implementação da estratégia demanda uma avaliação também rigorosa do ambiente interno da corporação. Para os autores, um aspecto fundamental para o resultado da estratégia de negócio é a unidade ou a divisão de possuir as capacidades necessárias para a sua implementação. Beer e Eisenstat (2000, p. 345) lembram ainda que a ineficácia de muitas formulações de estratégias, que custam valiosos recursos para a empresa e “rendem pouco mais que algumas apresentações e relatórios atrativos”, podem ter origem nas capacidades organizacionais para a implementação da estratégia.

Também Collis e Montgomery (1995), destacam as capacidades organizacionais como um dos mais importantes recursos para a competitividade. Para os autores, as capacidades são as habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes.

Estudos que abordam as capacidades organizacionais são importantes, pois, conforme pontua Andrews (1971, p.89), “a determinação da capacidade é o primeiro passo para a implementação da estratégia”. O desconhecimento das capacidades organizacionais relacionadas à estratégia e dos mecanismos que suportam essas capacidades podem levar à ineficácia de muitas estratégias, cuidadosamente formuladas, e a um gradual desgaste do valor percebido pelos grupos e pessoas que a empresa serve e atende (GHOSHAL e TANURE, 2004, p.7).

Ainda com vista nas capacidades organizacionais, Ghoshal e Tanure (2004) advertem para a existência de uma espécie de doença corporativa que indica o desgaste da capacidade de implementação de estratégias, comum em grandes empresas do mundo inteiro e, especialmente, em países emergentes como o Brasil e Índia, denominada pelos autores, de forma emblemática, como a “patologia do subdesempenho satisfatório”:

É relativamente fácil para uma empresa ‘bem-sucedida’ negar a realidade. Muitas vezes, suas forças competitivas sofrem uma rápida erosão (...).



Entretanto ela [a empresa bem sucedida sob efeito da erosão] continua a ganhar dinheiro, por causa dos recursos que tem, da clientela estabelecida, de um canal de distribuição historicamente desenvolvido, de marcas fortes, e assim por diante. É o uso do saldo do 'cheque especial'. Todos esses recursos foram construídos de gestores anteriores, mas os atuais dirigentes se acham responsáveis pelos retornos gerados por tais recursos e nunca se indagam: 'o que estamos fazendo, de fato, para agregar valor' (GHOSHAL e TANURE, 2004, p.5-6).

Para os autores, parte das respostas a essa questão encontra-se na percepção seletiva dos gestores-chaves, que muitas vezes abandonam o importante papel de liderança corporativa, disseminadora da idéia de desenvolvimento e compartilhamento de recursos na corporação e que funciona como mecanismo integrador da diversificação. Nesse sentido, advertem que questionar o papel da administração central na estratégia corporativa é fundamental, pois "gargalos tendem a localizar-se no topo da garrafa, e no topo da hierarquia da empresa" (GHOSHAL e TANURE, 2004; p.12).

Também Christensen (1999, p. 73) aborda a importância do papel da alta direção na formulação e implementação da estratégia corporativa. O autor ressalta o poder da alta gerência como facilitadora ou inibidora do desenvolvimento de sinergias entre as unidades de negócio, fator de fundamental importância para o desempenho da estratégia corporativa.

Este trabalho é constituído por cinco capítulos. No primeiro capítulo, constam os elementos introdutórios, tais como justificativa, problema, objetivos e hipótese da pesquisa. O capítulo dois, que aborda o referencial teórico, está dividido nas seguintes seções: a estratégia corporativa; histórico da diversificação; a amplitude da diversificação; as motivações para a diversificação; a diversificação relacionada; gestão corporativa das inter-relações; gestão estratégica de *Parenting*; gestão corporativa das inter-relações tangíveis; gestão corporativa das inter-relações intangíveis; o alinhamento entre estratégias em organizações diversificadas; e as capacidades organizacionais da unidade para a implementação da estratégia. O capítulo três trata da metodologia aplicada ao presente trabalho.

Os trechos grifados no capítulo dois, acompanhados da expressão “grifo nosso” - entre parênteses, conforme recomenda a norma NBR 10520, referem-se a conceitos teóricos de especial interesse do presente trabalho e suportam as variáveis estudadas pela pesquisa. Mais adiante, no capítulo dois, a seção 3.4 trará a definição das categorias analíticas, em que esses conceitos serão sintetizados por meio das tabelas 5, 6, 7 e 8.

### **1.1 Problema da pesquisa**

Conforme Hitt e Ireland (1985, p.275), a capacidade de compartilhar eficientemente recursos entre as unidades constitui fonte de competências distintivas corporativas. Segundo os resultados obtidos na pesquisa realizada pelos autores com 185 empresas ligadas a grupos corporativos, existe significativa evidência de correlação entre competência corporativa distintiva e desempenho de estratégia. Todavia, a pesquisa não aborda as possíveis relações existentes entre a capacidade do grupo corporativo em compartilhar e/ou transferir recursos (tangíveis ou intangíveis) e as capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio, que conforme Beer e Eisenstat (2000, p.357) , são críticas para o desempenho da estratégia.

Nesse sentido, Beer e Eisenstat (2000, p.357), argumentam também que as capacidades para a implementação da estratégia de negócio são afetadas pelo contexto corporativo. Porém, não fica claro, no modelo desenvolvido pelos autores (ver 2.3), algumas características e peculiaridades dessa relação.

Assim sendo, o presente estudo busca investigar os diversos aspectos da relação entre o compartilhamento de recurso (tangíveis e intangíveis) em grupos corporativos e as capacidades organizacionais críticas para a implementação da estratégia de negócio.

Atendendo à recomendação apontada nas conclusões do artigo de Hitt e Ireland (1985, p.289), este trabalho também busca analisar criticamente os efeitos da estratégia corporativa sobre as diferentes partes da corporação, que segundo os autores, carece de maiores reflexões no campo da administração.

## 1.2 Questão da pesquisa

Como os componentes corporativos que compõem as inter-relações tangíveis e intangíveis entre unidades de um mesmo grupo, se relacionam com as capacidades organizacionais críticas para a implementação da estratégia de negócio?

## 1.3 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é estudar as relações entre compartilhamento de recursos (tangíveis e intangíveis) em grupos corporativos e as capacidades organizacionais críticas para a implementação da estratégia de negócio.

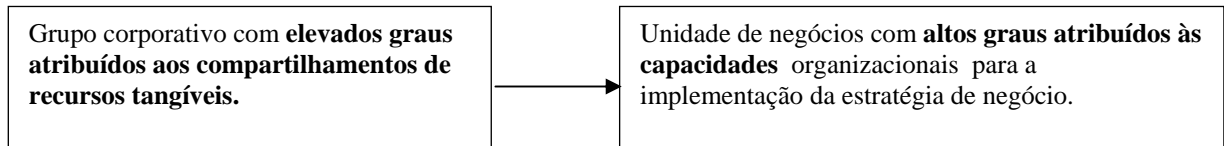
## 1.4 Objetivos específicos

- Investigar a relação entre a transferência e compartilhamento de *know-how* na corporação e as capacidades organizacionais críticas para a implementação da estratégia de negócio.
- Investigar a relação entre o nível de compartilhamento de recursos intangíveis e a capacidade de empreender da unidade.
- Investigar componentes organizacionais típicos de corporações diversificadas que podem interferir nos níveis das inter-relações e nos níveis das capacidades organizacionais críticas para a implementação da estratégia de negócio.
- Estimar as relevâncias das relações para um modelo de avaliação das condições organizacionais para a implementação da estratégia que inclua componentes típicos de grupos corporativos que adotam estratégia de diversificação relacionada.

## 1.5 Hipóteses da pesquisa

**H1.** Organizações diversificadas que apresentam alto nível de compartilhamento de recursos (ou inter-relações) tangíveis, tendem a apresentar elevadas capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio.

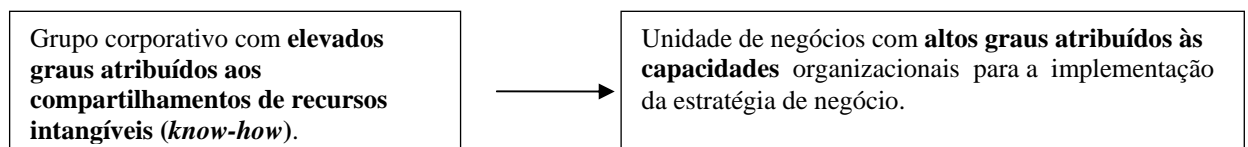
Figura 2: Esquema da hipótese um



Fonte: Elaborada pelo autor

**H2.** Unidades de negócios com elevado nível de compartilhamento de recursos intangíveis (especificamente *know-how*) tendem a apresentar elevadas capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio.

Figura 3: Esquema da hipótese dois



Fonte: Elaborada pelo autor

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A Estratégia Corporativa

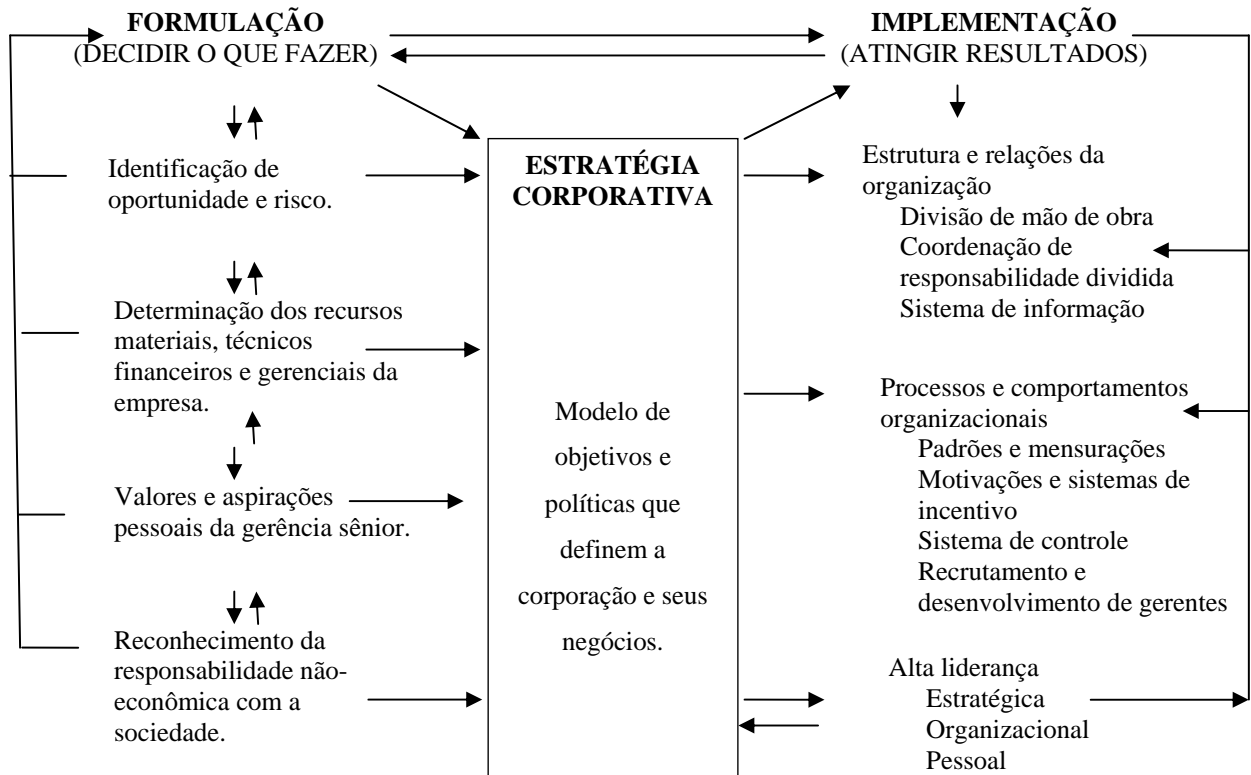
Para Andrews (1971), a estratégia corporativa reflete o modelo de decisão da organização, orienta e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir as metas e define o escopo de negócios (referindo-se à diversificação), bem como o tipo de organização econômica e humana que ela é, ou pretende ser. Além de apresentar a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e demais públicos de interesse.

Já Ansoff (1977, p.94), enfatizando aspectos da concorrência, argumenta que os componentes da estratégia corporativa referem-se ao conjunto de indústrias em que a corporação limita a sua atuação em termos de produtos e mercados (referindo-se à diversificação), a busca de vantagem competitiva, a direção de crescimento da corporação e a sinergia.

Do ponto de vista dos processos, Andrews (1971, p.40), destaca que a estratégia corporativa se constitui de duas atividades fundamentais, que na prática são inter-relacionadas: a formulação da estratégia e a implementação da estratégia. A formulação da estratégia diz respeito a decidir o que fazer, e a segunda atividade, a implementação, refere-se a como atingir os resultados.

O modelo apresentado na Figura 4, desenvolvido por Andrews (1971, p.41), ilustra as principais atividades da estratégia corporativa e as suas inter-relações. Na parte esquerda do desenho, localiza-se a atividade de formulação da estratégia, com suas sub-atividades: identificação de oportunidade e risco, determinação dos recursos materiais, técnicos financeiros e gerenciais da empresa, valores e aspirações pessoais da gerência sênior; e reconhecimento da responsabilidade não-econômica com a sociedade. No lado direito da figura 5, localiza-se a atividade de implementação da estratégia, com suas sub-atividades: a estrutura e as relações do trabalho, os processos e comportamentos organizacionais e o papel da alta direção.

Figura 4: Modelo de Estratégia Corporativa



Fonte: Andrews (1971, p.41)

Grant (2002) argumenta que a estratégia corporativa é definida pela resposta a duas perguntas: em quais mercados a empresa compete (referindo-se à diversificação) e como ela compete? A primeira questão envolve atividades de escopo da corporação: quais produtos, mercados e atividades a empresa está envolvida. A segunda pergunta está relacionada a como a corporação planeja e estabelece vantagens competitivas sobre os rivais nos mercados. Para o autor, a estratégia corporativa contempla três principais aspectos: (1) os determinantes do escopo da organização: os motivos que levam a organização a se especializar no seu negócio ou a diversificar; (2) a ligação entre escopo e performance: os níveis de lucratividade e o retorno aos acionistas nas empresas especializadas e diversificadas; (3) o gerenciamento de empresas altamente diversificadas em termos de estrutura, sistemas de gerenciamento e liderança.

Também para Porter (1999, p.126), a estratégia corporativa trata de duas questões diferentes: em que negócio a corporação deve competir (diversificação) e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios? Para o autor, a estratégia corporativa é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios.

Christensen (1999) por sua vez, diz que a estratégia corporativa se preocupa com três importantes questões a serem enfrentadas pela alta administração: o escopo corporativo (diversificação); o relacionamento entre as suas partes; e os métodos para a administração do escopo e do relacionamento.

Christensen (1999, p. 75-79), e também Grant (2002), destacam como fundamentais para a estratégia corporativa, os tipos de escopos das organizações diversificadas. Neste aspecto, Christensen (1999) refere-se ao papel da alta gerência como fundamental nas decisões sobre o ingresso em novos mercados ou o desenvolvimento do negócio existente, bem como as suas ações para facilitar ou inibir o desenvolvimento de sinergias entre as unidades de negócio. Segundo o autor, as principais decisões sobre o escopo dizem respeito aos seguintes aspectos: escopo (a) produto-mercado; (b) escopo geográfico; e (c) escopo vertical.

a) Decisões de produto-mercado – o autor explica que, de forma “consciente ou inconsciente”, a alta administração sempre opta por atuar em um mercado específico ou em um conjunto de mercados. De forma geral, quando a gestão corporativa busca efetuar as melhores escolhas sobre produto-mercado, enfrentam duas questões: (a) A opção entre diversificar-se em torno de apenas um ou de mais de um recurso ou capacidade; (b) a especificação dos recursos e capacidades que atuarão como base para a diversificação (*op. cit.*).

b) Decisões do escopo geográfico – Christensen (1999, grifo nosso) argumenta que **as empresas servem a mercados regionais nacionais e internacionais**. Em muitos mercados, a economia de escopo nacional ou internacional é tão atrativa que, empresas locais ou regionais, praticamente inexistem. Essas escolhas, geralmente, levam em conta, além da atratividade dos mercados, as capacidades

existentes, possibilidade de economias, aspectos políticos, questões de competitividade, dentre outros aspectos.

c) Decisões referentes ao escopo vertical – conforme Christensen (1999), a alta direção decide em que estágio da cadeia vertical (da matéria-prima ao produto final) a empresa deve se situar. As cadeias verticais dos produtos e serviços apresentam diferentes estágios, e a corporação pode integrar mais ou menos seus processos à cadeia. Uma cadeia vertical típica abrange extração de matéria-prima, o processamento da matéria-prima, a fabricação dos componentes, a montagem dos produtos, a distribuição e consumo dos produtos.

Como observado nas citações desses autores – Grant (2002), Porter (1999), Christensen (1999), Ansoff (1977) e Andrew (1971) – há a intenção de se manifestar preocupação com os aspectos da diversificação. De fato, ao longo de 25 anos – de Andrew (1971) a Grant (2002) –, e até a presente data, a diversificação vem sendo um dos aspectos mais estudados da estratégia corporativa. Os motivos para tamanho interesse pelo tema são os mais diversos possíveis, como será visto posteriormente. Para Porter (1999, p.126), “os CEO’s estão obcecados com a diversificação desde os princípios dos anos 60” pelo fato de não existir consenso sobre o que seja exatamente a estratégia corporativa. Segundo o autor, trata-se de ver o todo pela parte, tratar a diversificação como a própria estratégia corporativa.

Visando um maior aprofundamento no tema, o presente estudo passa a fazer uma revisão histórica da diversificação corporativa.

## **2.2 Histórico da Diversificação**

Para Porter (1999, p.126), a estratégia corporativa diz respeito à estratégia de organizações que atuam em mais de um mercado, ou seja, organizações diversificadas. O autor argumenta que “a estratégia corporativa é ao mesmo tempo o filho preferido e o enteado preterido da prática gerencial contemporânea”. Filho preferido porque a alta direção elegeu como atividade principal da estratégia corporativa e enteado preterido porque não existe consenso nas corporações sobre a formulação da estratégia corporativa (*ibidem*).



A falta de consenso sobre a estratégia corporativa e a confusão sobre a diversificação, apontadas por Porter (1999), pode estar relacionada à desconexão entre o conceito (ou conceitos) de estratégia corporativa e os motivos históricos que influenciaram a diversificação.

Nesse sentido, Grant (2002, p.72-75), ajuda na contextualização do tema. Conforme o autor, a corporação moderna surgiu a partir do advento da estrada de ferro e do telégrafo, que possibilitaram a transição das atividades produtivas, realizadas de forma pessoal e direta, para a condição de organizações com planta múltipla, capaz de acessar diversos mercados, a partir de um centro administrativo. O autor explica que, mesmo durante as primeiras fases da revolução industrial na Grã-Bretanha, as empresas eram relativamente escassas na maioria dos mercados: produção e comércio eram realizados principalmente por indivíduos e famílias, normalmente, com uma estreita articulação entre eles. Mesmo nos casos, em que as economias de escala encorajavam maiores unidades de produção, a dimensão limitada de seus mercados locais inibia o crescimento do comércio individual e, organizações de planta múltipla não eram viáveis, devido à inexistência de meios eficazes de comunicação (*ibidem*).

A acessibilidade a mercados diversos e a possibilidade de coordenar as atividades de múltiplos estabelecimentos a partir de um único escritório, criadas pelo desenvolvimento desses importantes meios de comunicação, estabeleceram condições para o desenvolvimento da moderna organização, capaz de diversificar seus produtos e comercializá-los em diferentes mercados (GRANT, 2002). Juntamente, a função gerencial nasceu como uma atividade especializada, dando origem às hierarquias administrativas, aos sistemas padronizados de tomada de decisão, ao controle financeiro e aos sistemas de informação gerencial. Essas estruturas administrativas possibilitaram que as empresas diversificassem e expandissem ainda mais as suas atividades, abrindo assim, o caminho para o surgimento das primeiras *holdings* nos EUA, ainda no século XIX (*ibidem*).

De certa forma, a preferência da alta administração pela diversificação como estratégia de crescimento da corporação (PORTER, 1999), está relacionada à própria evolução histórica das empresas, que estabeleceu fortes vínculos entre

crescimento e diversificação (GRANT, 2002). Nesse sentido, Grant (2002), argumenta também que a corporação multidivisional – Modelo-M – surgiu como a solução aos problemas decorrentes da expansão organizacional.

O desenvolvimento histórico dessa inovação foi primeiramente rastreado por Chandler e foi inicialmente concebido na década de 1920, pela DuPont e pela General Motors, aparentemente de forma independente, e " tem sido largamente imitado e redescoberto" desde então (TEECE, 1980, p.466).

As corporações Modelo-M são organizações com estruturas multidivisionais, com divisões semi-independentes, que atribuem lucros a um núcleo central permanente e que são acompanhadas e orientadas por uma organização sede. Suas principais características e vantagens podem ser resumidas, segundo (TEECE, 1980, p.465), da seguinte maneira:

1. A responsabilidade pela operacionalização das decisões é atribuída às divisões operacionais ou unidades estratégicas de negócio;
2. O *staff* de elite está alocado no escritório central e atua tanto nas funções de consultor como de auditor. Ambos têm o efeito de garantir um maior controle sobre as operações e comportamento da divisão;
3. O escritório geral está preocupado, principalmente, com as decisões estratégicas, envolvendo planejamento, avaliação e controle, incluindo a repartição dos recursos entre os (concorrentes) que operam nas divisões;
4. A separação das funções gerais das operacionais fornece aos executivos do escritório central o compromisso psicológico de se preocuparem com o conjunto do desempenho da organização, em vez de se tornar absorvida nos assuntos funcionais das partes;
5. A estrutura resultante apresenta tanto racionalidade e sinergia: o todo é maior (mais eficaz, mais eficiente) do que a soma das partes.

No modelo de diversificação multidivisional, amplamente difundido entre as corporações, a sede corporativa (*headoffice*) estabelece um forte controle, sendo responsável pela coordenação estratégica geral e planejamento financeiro (GRANT, 2002). Da primeira experiência de organização da corporação por divisões de produtos – na DuPont, em 1920 – até a década de 50, este foi o principal modelo (GRANT, 2002, p.75).

No pós-guerra, a diversificação foi caracterizada pelo surgimento de novas estratégias correlatas, que evoluíram de negócios diversificados fortemente inter-relacionados, para negócios superficialmente inter-relacionados e, posteriormente, para negócios não relacionados, caracterizando variações do Modelo-M (GRANT, 2002, p.75). Essa característica de evolução da diversificação pode ser observada em Rumelt (1974, apud RUMELT, 1982, p.362), que apresenta um histórico da variação em um grupo de corporações tidas como as 500 maiores do EUA, apontadas pela revista *Fortune* (*Fortune 500*), no período de 1949 a 1974, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Evolução de três categorias de diversificação da *Fortune 500*

	1949	1954	1959	1964	1969	1974
Negócio único	42,0	34,1	22,8	21,5	14,8	14,4
Negócios relacionados	8,8	9,3	10,2	13,2	20,3	22,5
Negócios não-relacionados	4,1	4,7	7,3	8,7	18,7	20,7
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Rumelt (1982)

A classificação apresentada na Tabela 1, desenvolvida por Rumelt, representa os seguintes aspectos, conforme explica Montgomery (1982, p.301):

- Negócio único: refere-se às organizações que se dedicam basicamente a uma área de negócio, e que apresentam grau de especialização maior ou igual a 95%.

- Negócios relacionados: referem-se às organizações diversificadas que estabeleceram mais de 70% da diversificação por meio de relacionamento estabelecido entre as novas atividades e as antigas. Assim sendo, possuem grau de especialização menor que 70%.
- Negócios não-relacionados: referem-se às organizações que possuem diversificação e que menos de 70% dessa diversificação mantém relacionamento com atividades originais da organização.

Conforme pode ser observado na Tabela 1, os negócios únicos, que representavam 42% do total de empresas da *Fortune 500* em 1949, passaram a representar 14,4% em 1974, uma redução de 27,6% em 25 anos. Em contrapartida, corporações com negócios relacionados tiveram um crescimento de 13,7 % e, com negócios não relacionados cresceram 16,6% demonstrando que a diversificação no pós-guerra foi realmente caracterizada pelo surgimento de novas estratégias de diversificação, conforme descrito por Grant (2002, p.75).

No mesmo sentido, Hoskisson *et al* (1991) diz que foi também após a II Guerra Mundial que a diversificação das organizações empresariais aumentou significativamente nos Estados Unidos, na Europa e em grande parte do mundo industrializado. Para Vancil (1979), *apud* Hoskisson *et al* (1991, p.296), provavelmente o mais importante no processo evolutivo da diversificação foi a descentralização de responsabilidades das decisões operacionais, que marcam a evolução de arranjos funcionais simples para estruturas multidivisionais, e que melhor poderiam atender às demandas dispersas geográficas do momento.

Todavia, a correlação entre desempenho econômico e diversificação é de complexa avaliação, e os resultados esperados se apresentaram frustrantes para muitos acionistas de corporações diversificadas. Nesse sentido, Rumelt (1982, p.368), afirma que “há ainda muito a ser entendido sobre as relações entre a estratégia de diversificação, indústria e desempenho”.

Porter (1999, p.126), argumenta que os resultados da diversificação das corporações norte-americanas até meados dos anos 80 foram desalentadores:

(...) O histórico sobre o efetivo desempenho tem sido desalentador. Estudei as informações sobre 33 grandes e prestigiosas empresas americanas no período de 1950 a 1986 e constatei que a maioria desinvestiu muito mais do que manteve as aquisições. A estratégia corporativa da maioria das corporações destruiu em vez de criar valor para o acionista.

A esse respeito, Christensen (1999, p. 72-73), diz que é comum se superestimar a capacidade de melhoria de desempenho atribuída à diversificação, muitas vezes para justificar a lógica dominante de gestão. O autor apresenta algumas falhas na lógica, que busca justificar a diversificação por meio do desempenho superior:

- Com relação à oportunidade oriunda do valor percebido pelo consumidor: é possível esperar sucesso neste tipo de estratégia quando houver compatibilidade entre a oportunidade de mercado, os recursos e as capacidades da empresa;
- Com relação ao crescimento: o reconhecimento da falta de oportunidade, em certo negócio, não significa capacidade de ser bem sucedido em negócio diferente;
- Com relação à sinergia: a confusão entre sinergia e sinergia positiva líquida, referindo-se às inter-relações nas quais aquela não ocorre em grau suficiente para superar os concomitantes custos provenientes da sua operacionalização.

A partir da década de 80, as corporações dos EUA buscaram reestruturar os seus negócios, reduzindo a excessiva diversificação iniciada na década de 60, como resultado de uma rigorosa política antitruste dos EUA (MARKIDES, 1995). Nesse sentido, Hoskisson e Turk (1990: 469), afirmam que o movimento de reestruturação ocorrido na época buscou restaurar o valor que foi dissipado através da excessiva diversificação.

Para Hitt et al (1997), a reestruturação ocorrida nos 80, que marcou tendência à reunificação e refocalização dos negócios, poderia levar à interpretação de que as corporações desistiram ou ao menos reduziram as suas diversificações, mas isso

não é verdade. Segundo os autores, muitas corporações passaram a diversificar geograficamente e não mais com base nos seus produtos/mercados, adotando estratégia de diversificação internacional.

Já para Grant (2002, p.78), essa reversão da excessiva diversificação da produção ocorrida nos idos dos 80 está relacionada às dificuldades da economia mundial no período. Para o autor, trata-se do resultado da mudança de objetivos das organizações, que se direcionaram para a obtenção de maior lucratividade e valor para os acionistas, ao invés de persistirem na ênfase à expansão de suas atividades.

Grant (2002) argumenta ainda, que corporações diversificadas passaram a focar o seu *core business*, aprimorando a organização e buscando melhor desempenho das unidades, em prol de maior lucratividade para os acionistas. Muitas mudanças de foco, ocorreram por meio da aquisição de empresas que atuavam em mercados correlatos ou que tinham negócios relacionados, Nesse processo de mudança de foco, empresas de baixo desempenho tiveram que se reestruturar ou foram forçadas a isso, quando compradas por outras corporações (*ibdem*).

A reestruturação nos negócios corporativos dos anos 80, também refletia as idéias recentes sobre gestão estratégica, que, conforme ressalta Grant (2002), costuma influenciar as idéias e práticas organizacionais. Se nos anos 70, a idéia dominante era otimista sobre a universalidade dos princípios administrativos, nos 90, o desenvolvimento e exploração das competências organizacionais passaram a ser tema central dos estudos de administração, reforçando assim o ideal da refocalização, que estimula tendências à reunificação dos negócios e à diversificação relacionada (GRANT, 2002, p. 79).

A esse respeito, Markidese e Williamson (1994, p.149) argumentam que a tendência à diversificação relacionada pode refletir a sua “superioridade” em relação à diversificação não relacionada, apesar das divergências dos estudos da área. Segundo os autores, a diversificação relacionada permite que o núcleo corporativo

explore as inter-relações que existem entre os diferentes negócios, conseguindo assim, custos diferenciados e vantagem competitiva sobre os rivais.

Tendo em vista a gama de relacionamentos possíveis entre as unidades de uma corporação e a importância da questão para o presente estudo, a seção seguinte do estudo abordará a amplitude da diversificação corporativa.

### 2.3 A Amplitude da Diversificação

Salter e Weinhold (1979, grifo nosso), explicam que **a corporação pode adotar um enfoque de menor amplitude**, denominada **diversificação relacionada**, pelo qual os novos negócios adicionados compartilham atividades típicas do conjunto de um núcleo central de produtos, mercados, tecnologias, sistemas gerenciais e financeiros; **ou pode optar pelo enfoque de diversificação não-relacionada, de maior amplitude**, no qual os novos negócios possuem pouca ou nenhuma relação entre si, comum em conglomerados.

Simmonds (1990), a partir da conceituação de Salter e Weinhold (1979), define quatro abordagens genéricas para a diversificação do portfólio de negócios da corporação: diversificação relacionada interna, diversificação relacionada externa, diversificação não-relacionada interna e diversificação não-relacionada externa. A diversificação relacionada interna é a estabelecida a partir do desenvolvimento interno de negócios relacionados e possibilita a utilização compartilhada e desenvolvimento gradual de recursos e capacidades. A diversificação relacionada externa é estabelecida a partir de aquisições, fusões, licenças de operação ou empreendimentos conjuntos com empresas em negócios relacionados e permite, segundo o autor, superar barreiras de entrada mais facilmente que o modo interno. A diversificação não-relacionada interna é estabelecida a partir do desenvolvimento interno de negócios fracamente relacionados ou não relacionados. E por último, a diversificação não-relacionada externa, que se refere à diversificação estabelecida a partir de aquisições, fusões, licenças de operação ou empreendimentos conjuntos com empresas de negócios fracamente relacionados ou não relacionados (SIMMONDS, 1990).

Rumelt (1982, grifo nosso), estabeleceu categorias que variam, dependendo da amplitude da diversificação. **As categorias desenvolvidas pelo autor são: negócio único, negócio dominante, negócios relacionados e negócios não-relacionados**, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Categorias de diversificação de Rumelt

Negócio Único		
Entre 95% a 100% das receitas ,vêm de uma área específica de negócios.	Corporações que estão basicamente comprometidas com uma área específica de negócio	Negócio único
		Vertical único
Negócio Dominante		
Entre 70% e 94% das receitas, vêm de uma área específica de negócios.	Corporações que diversificaram, em certa medida, mas ainda obtém a maior parte das suas receitas a partir de uma área de negocio	Vertical
		Restrito
		Vinculado dominante
		Não relacionado dominante
Negócios relacionados		
Menos de 70% das receitas vêm de uma área específica de negócios.	Corporações que diversificaram, e que têm mais de 70% da diversificação estabelecida pelo relacionamento de novas atividades com as antigas atividades.	Restrito relacionado
		Vinculado relacionado
Negócios não-relacionados		
Menos de 70% das receitas vêm de uma área específica de negócios.	Corporações que diversificaram, e que têm menos de 70% da diversificação relacionada com as aptidões da empresa original ou com suas forças.	Conglomerados (multibusiness)
		Carteira não relacionada

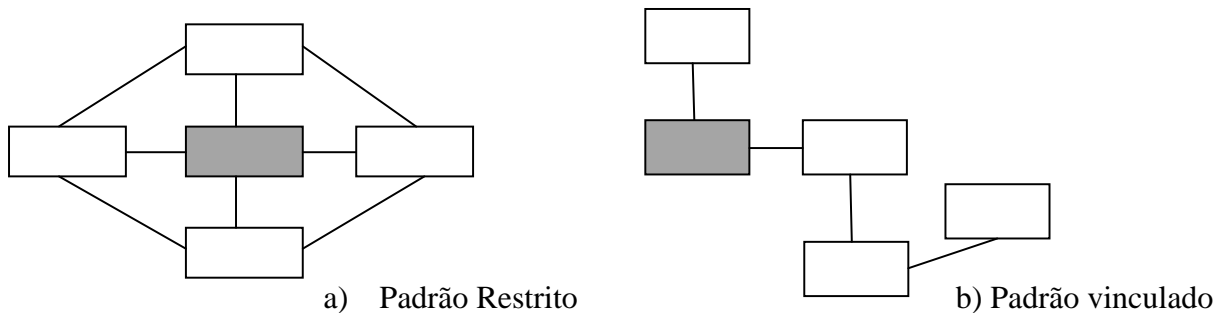
Fonte: Montgomery (1982, p.301)

As categorias apresentadas na Tabela 2 foram propostas por Rumelt, em 1978 (MONTGOMERY, 1982, p.302). Conforme a Tabela 2, uma corporação que tenha de 95% a 100% da receita originária de uma área específica pode ser considerada de negócio único. Se a corporação possuir de 70% a 94% da receita de área específica de negócio, ela é de negócio dominante. Se menos de 70% da receita da corporação é de área de negócio específico e as novas áreas de negócios mantêm relacionamento com as antigas, ela é uma corporação de negócios relacionados. Já, se a corporação possui menos de 70% da receita da corporação é de área de negócio específico e as novas áreas de negócios não apresentam significativo relacionamento com as antigas, ela é uma corporação de negócios não-relacionados.



Segundo Montgomery (1982, p.301), a distinção entre diversificação restrita e diversificação vinculada é um dos pontos-chave da metodologia de Rumelt. Esta distinção fica clara na Figura 5, como poderá vista a seguir. O padrão “a”, à esquerda, representa a diversificação com relacionamentos restritos, onde novos empreendimentos estão constantemente relacionados com as forças e características do núcleo corporativo. Em contraste, os padrões de diversificação com relacionamentos vinculados (b) ocorrem quando os novos empreendimentos crescem por meio dos relacionados com negócios antigos, mas não necessariamente com as forças e características do núcleo corporativo.

Figura 5: Padrões das Relações



Fonte: Montgomery (1982, p.301).

#### 2.4 As Motivações para a Diversificação

As motivações dos gestores pela estratégia de diversificação podem ser diversas. Ansoff (1977, p.109), aponta que as razões básicas para a diversificação são as seguintes:

- Quando os objetivos da empresa não podem mais ser atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados definido pela expansão;
- A empresa pode ver-se pressionada a investir seus recursos em busca de maior rentabilidade, porque esses superam o volume exigido para fins de expansão;
- Quando as oportunidades de diversificação prometem rentabilidade superior à da expansão;

- Quando as informações disponíveis não forem suficientemente confiáveis para permitir uma conclusão segura entre expansão e diversificação.

Christensen (1999, p.72-73), por sua vez, aponta cinco razões principais apresentadas por executivos de corporações diversificadas como justificativas à diversificação:

- Tirar vantagem do que o comprador percebe como uma excepcional oportunidade de mercado;
- Compensar o baixo potencial de crescimento nos atuais produtos-mercados;
- Criar um fluxo de lucros mais estável;
- Proteger os investidores pessoas físicas dentre os seus acionistas de uma “dupla tributação” dos dividendos, mediante o re-investimento dos excessos de caixa em novas empresas; e
- Explorar a sinergia entre as empresas ou entre uma empresa e a matriz corporativa.

Já Hitt *et al* (2001), *apud* Rogers *et al* (2005), apontam que algumas das principais motivações para a diversificação relacionada são: o aproveitamento de economias de escopo; a transferência de competências essenciais; o incremento do poder de mercado; o bloqueio das ações dos competidores; a integração vertical. Por sua vez, as motivações da estratégia de conglomerados (diversificação não relacionada), geralmente justificada pelas economias financeiras, são: a alocação de capital mais eficiente; a reestruturação dos negócios. Os autores indicam ainda como incentivos à diversificação: a regulação antitruste; os regimes tributários; a diminuição de exposição frente a uma indústria de baixo desempenho; a redução do risco financeiro; e a motivação gerencial.

## 2.5 A Diversificação Relacionada

Uma importante razão para a diversificação de muitas corporações baseia-se no conceito de afinidade, ou sinergia, entre as diferentes empresas da corporação. Certos tipos de parentesco entre as unidades de uma corporação podem ser explorados com o objetivo de se alcançar uma vantagem competitiva, com o incremento dos relacionamentos entre as diversas empresas do grupo corporativo, sobre empresas concorrentes. Nesse sentido, Hitt e Ireland (1985, p.274), argumentam que muitas corporações diversificaram os segmentos de suas operações em unidades estratégicas de negócios para aumentar a competitividade no mercado local.

Na mesma direção, Porter (1989, p.337), argumenta que a diversificação relacionada pode ser importante fonte de vantagem competitiva para as unidades. Para o autor, a existência de múltiplos concorrentes, com diferentes padrões de inter-relações corporativas aponta que “uma empresa deve explorar as inter-relações disponíveis para manter a posição relativa no mercado”.

Capron (1999, p.988), explica que, em geral, os estudos sobre diversificação relacionada adotam duas linhas de análise. Uma delas, a visão baseada em recursos da firma, destaca o papel do aumento das receitas por meio das sinergias decorrentes dos efeitos de relacionamento entre as partes que retroalimentam os recursos das unidades, gerando um aumento das capacidades de aumento de receita. Na outra linha de análise, a dos estudos de aquisição horizontal, os benefícios de custos da sinergia são em geral mais considerados que os benefícios das receitas advindos das sinergias. O autor argumenta, no entanto, que as duas visões não são excludentes, e que a corporação pode gerar valor por meio da implementação de sinergias, tanto pela retroalimentação dos recursos (RBV) como pela alienação dos ativos (estudos de aquisição horizontal).

Ansoff (1977) foi um dos primeiros a estudar os benefícios das inter-relações entre as unidades de uma organização. Segundo o autor, as inter-relações organizacionais, ou sinergias, são o resultado obtido do ajustamento entre as partes, que se caracteriza pela possibilidade de “produzir um retorno combinado dos

recursos da empresa superior à soma de suas partes, freqüentemente apresentada pela expressão ‘2+2=5’ (ANSOFF, 1977, p. 67).

Nesse sentido, Ansoff (1977, p. 65), explica que, de um modo geral, o retorno sobre o investimento em um produto (ou negócio) pode ser obtido pela divisão da diferença entre as vendas e os custos operacionais de determinado período, pelo investimento médio necessário para apoiá-lo; conforme pode ser interpretado na equação seguinte:

$$RSI = \frac{I1}{S1 - O1}$$

Sendo:  
 RS I = Taxa de retorno em determinado período  
 S1= Vendas no período  
 O1= Custo operacional  
 I1= Investimento no produto

Ao considerar a existência de um portfólio de produtos (ou grupo de negócios) a Taxa de Retorno Total ( $RSI_T$ ), em determinado período, será igual a soma das taxas de retornos de cada produto (ou negócio) no mesmo período. Tal consideração pode ser expressa pela equação seguinte:

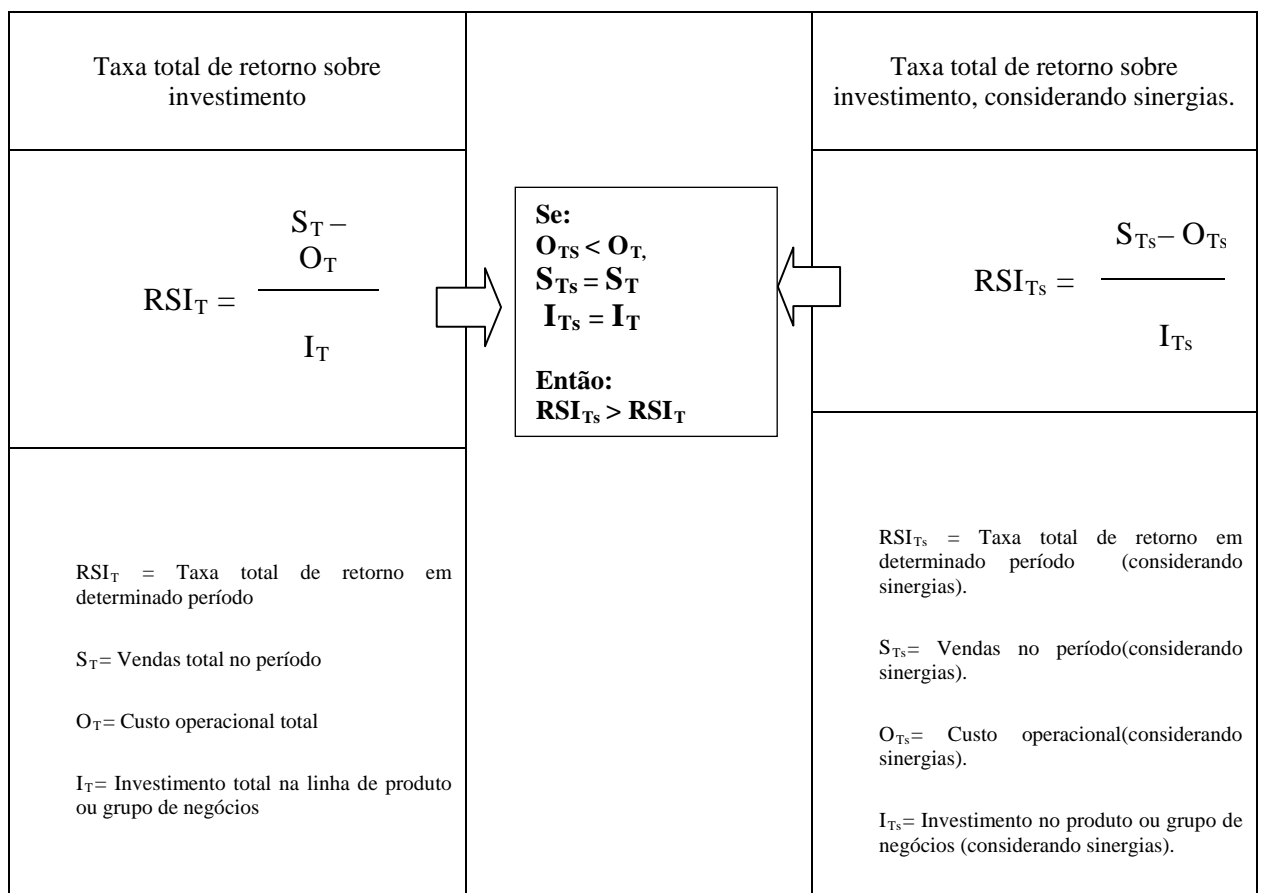
$$RSI_T = [(S_1 - O_1) / I_1] + [(S_2 - O_2) / I_2] + [(S_3 - O_3) / I_3] + (...) + [(S_N - O_N) / I_N], \text{ ou:}$$

$$RSI_T = \frac{S_T - O_T}{I_T}$$

Sendo:  
 RSI = Taxa de retorno em determinado período  
 S1= Vendas no período  
 O1= Custo operacional  
 I1= Investimento no produto

Observando a equação, caso exista sinergia positiva no grupo de negócios, o custo operacional total com sinergia ( $O_{TS}$ ) tende a ser menor que o custo operacional total sem o efeito sinérgico ( $O_T$ ). Tal fato ocorre em função do compartilhamento de recursos como pesquisa, desenvolvimento, produção e outros. Assim sendo, comparando conjuntos de negócios, um que opera com sinergia e outro sem sinergia, e com base na equação, dados os mesmos investimentos e volume de vendas, pode-se afirmar que na primeira situação (com sinergia) o retorno sobre o investimento será maior, pois  $O_{TS}$  é menor que  $O_T$ . A Figura 6, a seguir, compara os retornos sobre investimentos com e sem sinergia.

Figura 6: Retorno sobre investimento com e sem efeitos sinérgicos



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Ansoff (1977)

Para um melhor entendimento da sinergia líquida positiva, Ansoff (1977, p. 69-70), explica que a aquisição de uma nova área em termos de produto e mercado passa por duas fases: início e funcionamento normal. Na fase inicial, o autor expõe que a corporação incorre em custos tangíveis e identificáveis, tais como os custos de aquisição de instalação e estoque; e outros custos intangíveis de difíceis quantificações, tais como obtenção de conhecimento sobre o novo setor. Tais custos, no período em que ocorrem, podem colocar a empresa sob o “efeito sinérgico negativo”. O efeito sinérgico negativo, segundo o autor, ocorre quando os custos da nova aquisição superam os efeitos positivos do conjunto, incorrendo em deseconomia; mais comum na fase inicial da aquisição ou desenvolvimento de novos negócios.

Nesse sentido, corporações que adotam a diversificação relacionada são menos propensas a incorrer em grande sinergia negativa, pois os custos iniciais tendem a ser menores, em função dos recursos tangíveis e intangíveis já existentes na corporação. O que indica também a possibilidade de melhor desempenho desse tipo de diversificação. Bettis (1981, p.389), em uma pesquisa sobre diversificação relacionada e não relacionada, afirma que o retorno sobre ativos de corporações diversificadas com negócios inter-relacionados supera de um a três pontos percentuais o retorno de corporações com negócios não relacionados.

Também Porter (1999, p.292), reconhece as estratégias horizontais, ou de inter-relacionamento entre as unidades de negócios, como de grande importância para a estratégia corporativa. Para o autor, dois tipos de estratégias indicam o relacionamento entre as partes da corporação: a estratégia de transferência de atividades e a estratégia de compartilhamento de atividades. A primeira estratégia pressupõe, para a existência de sinergias, uma maior interdependência entre as unidades e a matriz, e requer alta capacidade de coordenação e execução da transferência de competências entre unidades. Nesta abordagem, as unidades permanecem autônomas, mas em estreita colaboração com a alta administração. A segunda estratégia, de inter-relacionamento entre as partes da corporação, denominada estratégia de compartilhamento de atividades, refere-se aos benefícios do compartilhamento no qual as unidades de negócio são motivadas a compartilhar atividades e a alta administração tem um papel integrador nesse processo.

### 2.5.1 Gestão corporativa das inter-relações

Schoemaker e Amit (1993, p.33), argumentam que as decisões gerenciais referem-se aos recursos e/ou às capacidades organizacionais e essas decisões são normalmente tomadas com base em uma configuração que é caracterizada pela: (1) As **incertezas** acerca da economia, da indústria, dos reguladores sociais e do ambiente tecnológico, do comportamento dos concorrentes e das preferências dos clientes; (2) **complexidade** relativa às questões inter-relacionadas que moldam os ambientes da empresa, às interações competitivas resultantes de diferentes percepções sobre estes ambientes; e (3) pelos **conflitos inter-organizacionais** entre os que tomam as decisões de gestão e as pessoas afetadas por elas.

A gestão corporativa da diversificação refere-se a como o núcleo corporativo central formula e implementa uma estratégia capaz de alcançar todas as empresas do grupo. O enfoque da gestão corporativa recai sobre a totalidade da empresa, em vez dos objetivos de uma única divisão ou unidade (GLUECK, *apud* HITT e IRELAND, 1985).

Conforme Christensen (1999, p.75), as decisões sobre o escopo afetam diretamente o desempenho corporativo, pois o mais profundo impacto da alta gerência sobre a corporação ocorre por meio da formulação e implementação das mudanças de escopo. Segundo o autor, a maneira como as unidades de negócio se relacionam; o ingresso em novos negócios ou desinvestimento em negócios existentes; e a forma como inibe ou facilita as sinergias entre as unidades são fundamentais para o resultado da estratégia corporativa.

Grant (2002) argumenta que o desafio para se conseguir desempenho superior em estratégias corporativas está na adequação entre recursos e competências organizacionais e sua estratégia corporativa, estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento, permitindo uma ótima configuração dos mesmos. Conforme o autor, residem na alta direção as condições referentes aos recursos e competências capazes de estabelecer a adequação da estratégia corporativa.

Para o autor, a diversificação, sob o ponto de vista da RBV, está ligada à capacidade da corporação de otimizar recursos específicos em multimercados, de forma a proporcionar economias de escopo. Esses recursos corporativos, capazes de redundar em inter-relações, podem ser classificados em dois tipos: (1) **tangíveis**, tais como redes de distribuição, infra-estrutura de comunicações, força de vendas, R&D, serviços centralizados de contabilidade, financeiros, legal e TI; e (2) **intangíveis**, tais como marcas, competências, reputação organizacional, tecnologia (GRANT, 2002, p.82).

Christensen (1999, p.81, grifo nosso) por sua vez, argumenta que uma das principais questões para a diversificação relacionada é saber **em que bases a corporação se empenha para que as suas unidades de negócios se relacionem umas com as outras**. Segundo o autor, cada decisão sobre esses relacionamentos envolve um ou mais recursos ou capacidades a serem construídos, preservados transferidos e/ou compartilhados pela alta administração.

#### **2.5.1.1 Gestão estratégica de *Parenting***

Com vista na gestão corporativa da diversificação e de suas inter-relações de organizações, Goold e Campbell (1987), *apud* Brunche (2000), identificaram três estilos de gestão corporativa: estilo de planejamento estratégico, estilo de controle estratégico e estilo de controle financeiro. Posteriormente, os autores desenvolveram a idéia de vantagem de *parenting*, ou seja, referindo-se à idéia de criação de valor por influência – ou *parenting* – nos seus próprios negócios. O modelo *parenting* centra-se nas competências do pai corporativo e na criação de valor, a partir da relação entre o pai corporativo e suas empresas (BRUNCHE, 2000, p.19).

Segundo Goold e Campbell (2000), a atuação do *parenting* corporativo incorre em inevitável destruição de algum valor pelo custo adicional da sua atuação, pelo retardo das decisões, por intervenções inadequadas, podendo desestruturar os argumentos que sustentam a sua própria existência, quando não é adicionado valor superior àquele que subtrai. Para que a gestão corporativa da diversificação relacionada aporte valor à corporação, ela deve buscar as oportunidades de sinergia entre os negócios e a abordagem adequada para o estabelecimento das sinergias



(*ibidem*). Goold e Campbell (2000, p.74) apontam quatro perguntas como fundamentais para o estabelecimento de vantagem de *parenting*: (1) quais são as grandes oportunidades para o estabelecimento de sinergias? (2) como elas podem ser implementadas plenamente? (3) qual a filosofia, atitudes e crenças estabelecidas na organização que podem facilitar ou dificultar a implementação de sinergias? (4) quais são os processos e mecanismos possíveis para a operacionalização de sinergias?

Para Goold e Campbell (2000), os gerentes no nível corporativo têm dois papéis essenciais para a estratégia de *parenting*. O primeiro concerne no papel mínimo ou nas tarefas obrigatórias necessárias para controlar e manter a existência da corporação. O segundo papel consiste na criação de valor a partir da influência corporativa sobre as operações das unidades.

Conforme os autores, o papel mínimo do *parenting* corporativo envolve tarefas como atender aos requisitos legais e regulatórios para a governança. As preocupações legais e regulatórias incluem as tarefas de preparação de relatórios anuais, recolherem as taxas de impostos e assegurarem-se de que a saúde, a segurança e a legislação ambiental sejam observadas. Goold e Campbell (2000) argumentam ainda, que para a criação de valor, por meio da influência sobre as unidades, são possíveis quatro estratégias típicas de *parenting*:

- a. Influência autônoma: cada subsidiária ou unidade é vista como um centro de lucro separado. Cabendo ao núcleo corporativo a possibilidade de criar valor por meio de algumas decisões estratégicas, tais como a nomeação de gerente e a aprovação de despesas gerais.
- b. Influência de relacionamentos (*linkages*): o valor corporativo é incrementado pelos benefícios advindos das sinergias.
- c. Funções centrais e serviços: o valor corporativo é incrementado por meio da provisão de serviços administrativos e gerenciais disponibilizados às unidades.
- d. Desenvolvimento individual: **o valor incrementado pelo *parenting* à unidade de negócio deriva da habilidade de desenvolver o negócio a partir das capacidades do núcleo corporativo** (GOOLD E CAMPBELL, 2000, grifo nosso).

Segundo Goold e Campbell (1996), os CEO de muitas corporações diversificadas estão geralmente focados na busca de oportunidades em novos negócios, subestimando o potencial dos negócios mais maduros, que em geral compõem a maior parte dos portfólios corporativos e possuem maior grau de enraizamento dos seus intangíveis. Em contrapartida, os autores argumentam que algumas corporações percebem e exploram o potencial de geração de valor dos negócios maduros, por meio de estratégias de *parenting*, que permitem maior compartilhamento de recursos e transferência de competências organizacionais entre antigas e novas unidades.

As inter-relações entre as unidades de negócio de um mesmo grupo corporativo podem assumir características tangíveis ou intangíveis (PORTER, 1989; GRANT, 2002). As inter-relações tangíveis surgem de oportunidades de compartilhamento de atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas (PORTER, 1989, p.296). Já, as inter-relações intangíveis envolvem a transferência de *know-how* entre cadeias de valores independentes (*ibidem*). Para Grant (2002, p.82) as inter-relações intangíveis são suportadas pelo conhecimento e podem ser fonte de importante vantagem competitiva, pois são de difícil imitação. O autor sugere que as inter-relações **intangíveis**, podem envolver o compartilhamento e transferência de competências, reputação organizacional, tecnologia, dentre outros recursos (GRANT, 2002, p.82).

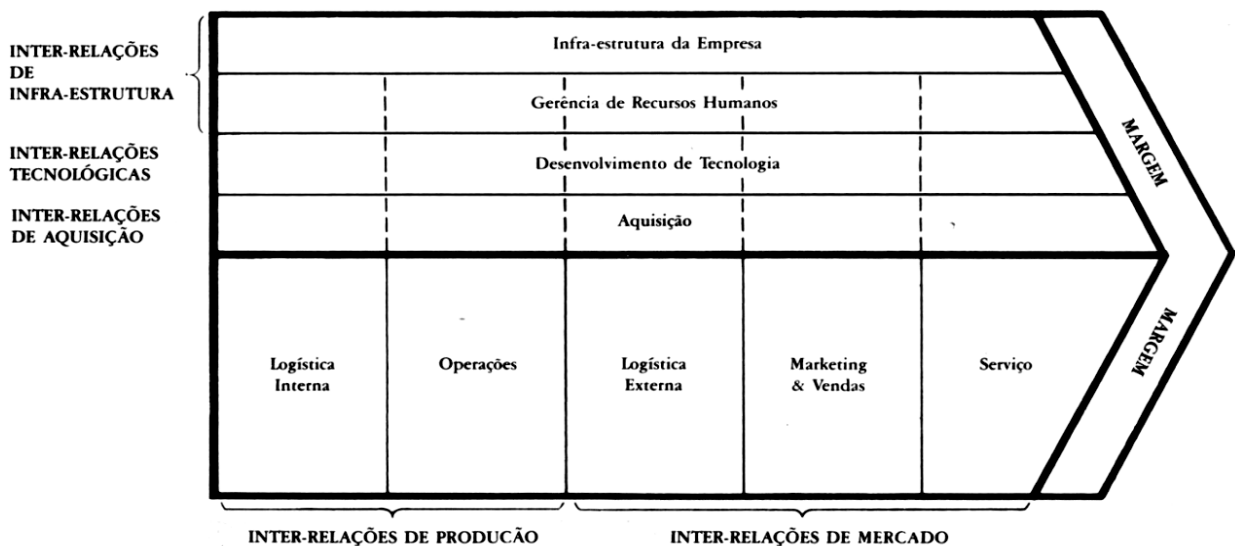
#### **2.5.1.2 Gestão corporativa das inter-relações tangíveis**

Segundo Goold e Campbell (2000, p.74), o compartilhamento de recursos tangíveis pode levar à economia de ativos e de recursos físicos. O autor argumenta que os usos de ativos, como instalações de fabricação ou de laboratórios de pesquisa comuns, podem proporcionar economias de escala e evitar duplicação de esforços.

Schoemaker e Amit (1993) sugerem que a implementação de inter-relações tangíveis pode constituir uma capacidade corporativa. Segundo os autores, tal capacidade, específica de cada corporação, refere-se à habilidade de mobilizar recursos de forma combinada para um efeito desejado, e pode afetar o desempenho da estratégia corporativa.

Porter (1989, p.298-321), atribui grande importância ao compartilhamento de atividades organizacionais, ou inter-relações tangíveis. Para o autor, a cadeia de valor fornece o ponto de partida para a análise desse tipo de inter-relação, que pode resultar em importante vantagem competitiva sustentável, “se a vantagem do ato de compartilhar for superior ao seu custo, desde que seja difícil para os concorrentes equipararem o compartilhamento”, ressalta. A Figura 7 apresenta a classificação das inter-relações tangíveis com base na cadeia de valor.

Figura 07: Categorias de Inter-relações Tangíveis



Fonte: Porter (1989, p.309)

Porter (1989, p.309, grifo nosso), **propõe cinco categorias de compartilhamento como potenciais para a criação de vantagem competitiva: de produção, mercado, aquisição, tecnologia e infra-estrutura.** Cada categoria envolve atividades típicas da cadeia de valor, com fontes de inter-relações e formas de compartilhamento específicas, conforme pode ser observado na Tabela 03, a seguir.

Tabela 03: Fontes possíveis de Inter-relações

<b>Categorias da inter-relação</b>	<b>Fonte de inter-relação</b>	<b>Formas possíveis de inter-relação</b>
Inter-relação de aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos adquiridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição conjunta</li> </ul>
Inter-relações tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia comum dos produtos;</li> <li>• Tecnologia comum dos processos;</li> <li>• Tecnologia comum em outras atividades de valor;</li> <li>• Um produto incorporado a outro;</li> <li>• Interface entre produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento conjunto de tecnologia;</li> <li>• Projeto de interface conjunto.</li> </ul>
Inter-relações de infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades comuns de infra-estrutura da empresa;</li> <li>• Capital comum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento compartilhado de capital (financiamento);</li> <li>• Utilização de caixa compartilhada;</li> <li>• Departamento jurídico compartilhado;</li> <li>• Relações com o governo compartilhadas;</li> <li>• Contratação e treinamento compartilhados;</li> <li>• Outras atividades de infra-estrutura compartilhada.</li> </ul>
Inter-relações de produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização comum de matérias-primas;</li> <li>• Processo de fabricação idêntico ou similar;</li> <li>• Procedimento de testes e de controle de qualidade idênticos ou similares;</li> <li>• Necessidades comuns de suporte da fábrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística interna compartilhada;</li> <li>• Fabricação de componentes compartilhada;</li> <li>• Instalações de montagem compartilhadas;</li> <li>• Instalações de testes e controle de qualidade compartilhado;</li> <li>• Atividades indiretas de produção compartilhadas;</li> <li>• Infra-estrutura do local compartilhada.</li> </ul>
Inter-relações de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprador comum</li> <li>• Canal comum</li> <li>• Mercado geográfico comum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca registrada compartilhada;</li> <li>• Venda cruzada de produtos complementares;</li> <li>• Pacote de vendas;</li> <li>• Subsídio cruzado de produtos complementares;</li> <li>• Departamento de marketing compartilhado;</li> <li>• Força de vendas compartilhadas;</li> <li>• Rede compartilhada de serviço/conserto;</li> <li>• Sistema de distribuição física compartilhado;</li> <li>• Organização compartilhada de financiamento para o comprador ou distribuidor.</li> </ul>

Fonte: Porter (1989, p. 310-311)

### 2.5.1.3 Gestão corporativa das inter-relações intangíveis

Para Chatterjee e Wernerfelt (1991, p.35), os recursos intangíveis possuem maior potencial para aquisição de vantagem competitiva que os recursos tangíveis, pois costumam se acumular ao longo do tempo de existência da organização; além de serem mais inflexíveis – de difíceis imitações – e suas fontes residirem no capital humano da corporação, sob a forma de conhecimentos e competências. Também para Grant (1991, 2002), os recursos intangíveis são as principais fontes de vantagem competitiva para a organização.

Goold e Campbell (2000, p.74,) argumentam que o compartilhamento de *know-how* é uma das mais importantes inter-relações de intangíveis estabelecida entre as unidades de uma corporação. **Compartilhar *know-how* equivale ao compartilhamento de conhecimentos e competências sobre processos, funções ou áreas geográficas**, podendo estar registrado em manuais, procedimentos ou de forma tácita, sem documentação formal (*ibidem*, grifo nosso). Segundo os autores, esse tipo de sinergia equivale ao compartilhamento da experiência dos gestores mais qualificados na realização de determinadas atividades.

Negócios relacionados podem apresentar melhor desempenho que os não-relacionados devido aos recursos intangíveis, por “abrirem a possibilidade para a diferenciação e segmentação” e, também, por possibilitarem a “entrada rápida em indústrias relacionadas, que muitas vezes apresentam barreiras de entradas sensíveis a novos entrantes” (BETTIS, 1981, p.381).

Assim, desenvolver a capacidade de compartilhamento de recursos entre as unidades de negócios pode ser importante característica para o desempenho de uma corporação. Yip (1982), *apud* Hitt e Ireland (1985, p.274), sugere que o produto do inter-relacionamento, ou “o grau dos efeitos da interdependência entre os negócios da corporação” pode assumir aspectos diversos, devido às características de atuação de *parents*, e pode ser manipulado para que se alcancem vantagens competitivas nos mercados onde atuam as diferentes unidades do grupo corporativo.

Uma das possibilidades de gestão corporativa, com vista à adequação entre estratégia de negócio e estratégia corporativa, reside na habilidade da corporação em coordenar transferências de competências distintivas entre as unidades das capacidades organizacionais, conforme sugere Bower (1982). A esse respeito, Snow e Hrebiniak (1980, p.317), explicam que o termo competência distintiva foi utilizado pela primeira vez por Selznick, em 1957, para descrever as características de uma organização, referindo-se àquelas habilidades que uma organização faz especialmente bem em comparação com seus concorrentes.

No mesmo sentido, Teece *et al* (1997) argumentam que as capacidades de uma organização são as suas habilidades demonstradas e potenciais para realizar, diante de circunstâncias adversas ou da concorrência, aquilo que se propôs a fazer. Cada organização tem seus pontos fortes reais e potenciais que a distingue das outras organizações e que, conforme os autores são fundamentais para o desempenho da estratégia. Teece *et al* (1997, p.513), argumentam ainda que “a chave para o sucesso da empresa, ou mesmo seu sucesso futuro, reside na sua habilidade de encontrar ou criar competências que sejam realmente distintivas”.

Assim sendo, a dinâmica da transferência de competências distintivas entre as unidades pode afetar positivamente o desempenho corporativo. Hitt e Ireland (1985, p. 289-291), se ocuparam em mapear 55 possíveis competências distintivas corporativas que emergem das atividades funcionais da organização, e que podem constituir uma “carteira de competências” típicas das diversas áreas da corporação, tidas pelos autores como de grande relevância para a gestão das competências na corporação:

#### **Na área da administração geral**

1. Atrair e manter gestores bem formados e competentes.
2. Conseguir um melhor controle global do desempenho geral das empresas.
3. Capacidade de perceber novas oportunidades de negócios e ameaças potenciais.
4. Desenvolver e comunicar uma identidade corporativa, missão da organização e objetivos, um credo corporativo e uma grande estratégia, um senso unificado de

direção e de um senso de objetivo comum, ao qual todos os membros da organização podem estar relacionados.

5. Capacidade de unificar opiniões conflitantes, melhorar a coordenação e reforçar efetivamente a colaboração entre os principais executivos, que geram entusiasmo e motivação gerencial suficientes para impulsionar o crescimento e os lucros.

6. Desenvolver uma empresa mais eficaz em nível de planejamento estratégico para o sistema corporativo global.

7. A manutenção e reforço do aprofundamento da gestão por uma formação contínua e programas de desenvolvimento das operações nacionais e globais.

8. O aumento da utilização de *MBO* e 'responsabilidade contábil', além do aumento participativo nas decisões dos altos níveis e chefias intermédias.

9. Uma ampla e eficaz utilização de técnicas quantitativas na tomada de decisão.

10. Mais amplo e eficiente sistema de computadores, enfatizando riqueza, pontualidade, flexibilidade e acessibilidade de informações para a tomada de decisões gerenciais.

### **Produção / operações**

11. Uma planta moderna e um programa em curso para manter a eficiência dos equipamentos comparativamente aos dos principais concorrentes.

12. Um bom *trade-off* entre a expansão da capacidade e incremento da subcontratação.

13. Ampla automatização dos processos de produção.

14. Adequação do *layout* da planta e do ambiente de trabalho.

15. Desenvolvimento de eficientes e confiáveis fontes de insumos.

16. Efetivas manutenções dos equipamentos e política de substituição adequada.

17. Capacidade de incrementar a produção por meio da automatização e descentralização do sistema de controle da produção, para um melhor controle da qualidade, custo e tempo.

18. Melhores materiais e controle de inventário.

19. Capacidades de engenharia industrial.

20. Reduzida poluição de ar, reduzido ruído e controle sobre outros poluentes e um maior cuidado com a saúde, segurança e regulação na indústria.

## **Engenharia e P & D**

21. Melhoria na investigação e na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.
22. Análise de valor para a melhoria dos produtos atuais e desenvolvimento e utilização mais econômica e matéria-prima substituta facilmente disponível.
23. Eficientes processos de engenharia, com ênfase sobre o uso eficiente de energia.
24. Ótimo gerenciamento global do aumento da produtividade em relação às despesas em P& D.
25. Uso multidisciplinar de força de tarefa ou equipes de projeto efetivas para a coordenação entre P & D, operações e marketing (pesquisa).

## **Marketing**

26. Adequados sistemas de marketing e sistemas de informações.
27. Ampla base de clientes, com intensivo desenvolvimento e penetração de mercado.
28. Capacidade de firmar contratos com grandes empresas, governos e com outros grandes clientes, principalmente do exterior.
29. Uma utilização eficaz de diferentes estratégias de preços.
30. Campanhas inovadoras, e promoção de vendas e campanhas publicitárias eficazes.
31. Alargar e melhorar as redes de distribuição de produtos e melhorar as relações com os distribuidores.
32. Desenvolvimento com maior eficiência e eficácia em política de produtos para inclusão e retirada de produtos.
33. Manutenção de equipes de vendas dinâmicas, altamente treinadas, motivadas e vigorosas.

## **Finanças**

34. Melhoria da classificação e vínculos comuns entre desempenho e mercado acionário.



35. Proporcionar um retorno competitivo de dividendo aos acionistas, por meio de políticas eficazes no âmbito da regulação de preços.
36. Melhoria nas relações financeiras públicas, em geral e em particular, com os acionistas.
37. Menor custo de capital interno e aquisição de empréstimos de longo prazo.
38. Estrutura de capital que permita flexibilidade para levantar capital adicional para o crescimento interno e aquisições.
39. Forte capital de giro, que permite flexibilidade para levantar, em curto prazo, capital de baixo custo.
40. Eficaz gestão fiscal.
41. Capacidade para gerir o investimento estrangeiro, reduzindo ou eliminando os riscos de inflação e perdas cambiais.
42. Procedimentos eficazes de avaliação de despesas de capital, que encoraje assumir os riscos com retornos proporcionados por novas oportunidades de negócios, a fim de alcançar os objetivos do crescimento.
43. Aplicação extensiva do ROI (técnicas e monitoração periódica da rentabilidade do *product-cum-market*).
44. Eficaz, eficiente e independente sistema de auditoria interna.

## **Pessoal**

45. Efetividade nas relações com os sindicatos.
46. Eficazes e eficientes políticas de pessoal para o recrutamento, formação, promoção, compensação e emprego de serviços.
47. Otimização de emprego de *turnover* (nem muito alto, nem muito baixo), por meio da construção da imagem de um empregador modelo para a corporação.
48. Melhoria no emprego de motivação, satisfação profissional e moral.
49. Estimular e utilizar a criatividade dos funcionários e emprego de sistemas de incentivo ao desempenho por recompensa.
50. Efetivos procedimentos de reclamações.
51. Estimulo aos funcionários, dos diversos níveis, a continuarem a se educar e se capacitar para o desenvolvimento em seus campos de atuação na corporação.

## Relações públicas e governamentais

52. Habilidade em influenciar a política nacional do setor e manutenção efetiva das relações com os órgãos reguladores.
53. Habilidade nas relações com os grupos de especiais interesses, como ambientalistas, consumidores e outros.
54. Habilidade em manter relações satisfatórias com os governos local, estadual, federal e estrangeiros.
55. Capacidade de Melhoria da imagem corporativa global.

Ainda com foco na gestão corporativa das inter-relações intangíveis, Ghoshal e Tanure (2004, p.135-136), dizem que a capacidade corporativa de integrar o todo corporativo por meio do compartilhamento de conhecimentos desenvolvidos nas diversas áreas e unidades é de grande importância para o desempenho organizacional da diversificação. Os autores apontam que para que haja eficaz compartilhamento e/ou transferência de recursos intangíveis entre as unidades de uma corporação diversificada, são necessários alguns requisitos. Primeiramente, deve existir no grupo uma cultura organizacional baseada na **confiança** e que reflita entre os gestores das diferentes unidades. Para os autores, é essa cultura de confiança que possibilita que gestores das diferentes unidades confiem uns nos outros para compartilharem conhecimentos e informações estratégicas. Outro requisito crítico para o desempenho da diversificação, apontado pelos autores, é a **existência de mecanismos e foros que permitam às pessoas trabalharem juntas**. Tais mecanismos são muitas vezes viabilizados pela tecnologia, e permitem discussões e análises sobre planejamentos, orçamentos, tecnologias, pessoal, melhores práticas, dentre outros temas (*ibidem*). Ghoshal e Tanure (2004) argumentam ainda que uma importante atitude na gestão corporativa das inter-relações intangíveis é o **incentivo da sede corporativa às atividades conjuntas entre as unidades** (grifos nosso).

No mesmo sentido, Goodman e Darr (1998, p. 419), classificam o conhecimento organizacional como um dos mais importantes produtos do compartilhamento de recursos entre unidades e da base das inter-relações intangíveis na corporação. Para os autores, a aprendizagem na organização é o

processo pelo qual os diferentes *know-hows* adquiridos pelas unidades são ampliados para outras unidades da corporação, criando elos que consolidam a organização. Estes autores destacam três aspectos essenciais que caracterizam o processo de construção do conhecimento organizacional: (1) a difusão das trocas, envolvendo problemas e soluções, bem como suas conseqüências em termos organizacionais; (2) a memória organizacional, onde são registradas estas trocas; e (3) os mecanismos de compartilhamento e atualização destas soluções.

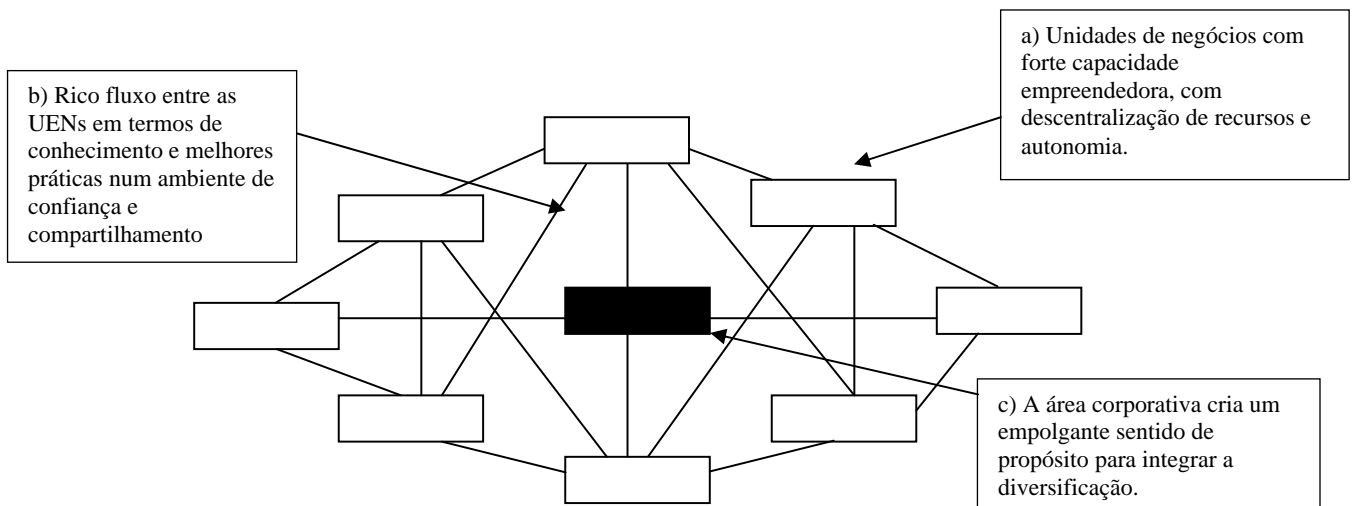
Também para Brown e Duguid (1991, *apud* EISENHARD e SANTOS, 2002, p.142), o conhecimento organizacional é profundamente relacionado às rotinas de trabalho da organização. Eisenhard e Santos (2002) argumentam que o conhecimento pode ser adquirido e transferido pelas inter-relações de grupos formalmente organizados e também de grupos informais, nos quais ele (o conhecimento) é livremente compartilhado por meio de mecanismos colaborativos. Na visão dos autores, a organização é constituída de comunidades de múltiplas práticas, cada qual engajada em atividades experimentais e interpretativas.

Assim sendo, as unidades de negócios de uma corporação constituem comunidades práticas com *know-hows* específicos que, do ponto de vista corporativo, formam um conjunto de competências capazes de propiciar impacto positivo no desempenho da corporação, devido a atuação do *parenting* (GOOLD E CAMPBELL, 2000); e, também, uma vantagem competitiva às unidades, pelo incremento de suas capacidades e competitividades nos mercados específicos (PRAHALAD E HAMEL, 1998).

Eisenhard e Santos (2002) ressaltam a importância da estrutura organizacional para o efetivo compartilhamento e transferência de conhecimento. Conforme os autores, mecanismos como os de comunicação e de incentivos são determinantes no desempenho das inter-relações. Alguns aspectos organizacionais que facilitam o compartilhamento e a transferência de conhecimento, segundo os autores, são: a relação entre a fonte e o receptor, os mecanismos integrativos, as interligações entre os grupos, as redes sociais de informações, as normas para colaboração, os encontros formais, a estrutura organizacional e a cultura organizacional.

Ghoshal e Tanure (2004, P.131), de acordo com as observações de Eisenhard e Santos (2002), constataram em pesquisa realizada entre corporações que atuam no Brasil, que as organizações diversificadas que apresentam desempenho acima da média no país, combinam três características-chave, a saber: (a) UENs fortes e empreendedoras; (b) rico compartilhamento de recursos pelas unidades; e (c) um propósito compartilhado estimulado pelo núcleo central. A Figura 08 apresenta um esquema do resultado da pesquisa desenvolvida por Ghoshal e Tanure (2004).

Figura 08: A Organização como uma rede integrada



Fonte: Ghoshal e Tanure (2004, p.132)

a) Unidades de negócios fortes e empreendedoras: segundo Ghoshal e Tanure (2004, p.132-133), um dos desafios com relação a este aspecto, é gerir o paradoxo existente entre o controle a ser estabelecido pelo centro corporativo, de tal forma que não abafe o empreendedorismo dos diversos negócios. Segundo os autores, no caso da cultura brasileira, as pessoas tendem a se orientarem pela autoridade externa. Tal comportamento se apresenta até mesmo nas elites, que importam muitos modelos sem adaptá-los às condições culturais do país. Em organizações muito hierárquicas, nas quais o ambiente é de desequilíbrio de poder, com pouca liberdade e autonomia, há, em geral, um baixo senso crítico e, conseqüentemente, baixo grau de empreendedorismo.

b) Compartilhamento de recursos entre as unidades de negócios: Conforme sugere Ansoff (1977, p.63-86), sobre a importância da sinergia para a estratégia corporativa, ele argumenta que é a exploração das sinergias advindas do modo corporativo. A este respeito, Ghoshal e Tanure (2004, p.135), ressaltam que os maiores benefícios provenientes do compartilhamento de recursos intangíveis entre as unidades de negócios, em especial o conhecimento, ocorrem em organizações que funcionam como uma rede integrada.

c) **Criação do sentido de integração pelo núcleo corporativo:** Ghoshal e Tanure (2004, p.136, grifo nosso), apontam que uma grande força integradora da corporação se constitui pela **visão clara do que a empresa pretende atingir**, em um conjunto coerente de valores para definir que tipo de organização ela deseja ser e um sentido de identidade institucional geral. Também são componentes importantes da força motriz corporativa, “a seleção, o desenvolvimento e o uso de pessoas-chave”. Em última análise, uma corporação diversificada se desenvolve ou fracassa de acordo com sua capacidade de desenvolver pessoas que possam gerir a sua diversificação.

## **2.6 O alinhamento entre estratégias em organizações diversificadas**

Para Porter (1999, p.126), as organizações diversificadas apresentam dois níveis de estratégias: o nível do negócio específico, que se preocupa com a competitividade em um mercado; e o nível corporativo de estratégia, que se preocupa com o desempenho do grupo de negócios da corporação. Para (Hitt e Ireland 1985, p.273) a estratégia corporativa diz respeito à estratégia de organizações que atuam em mais de um mercado.

Considerando então a existência de dois níveis de estratégias nas organizações diversificadas, a efetiva implementação de ambos os tipos de estratégia é crucial para o desempenho da organização (LORANGE, 1982, *apud* HITT e IRELAND 1985, p.273 ). Assim sendo, as capacidades de implementação das estratégias da unidade de negócio e da corporação, como um todo, são fundamentais no desempenho da organização.

Para Beer e Eisenstat (2000, p. 375), uma unidade de negócio será incapaz de alinhar a sua organização com a estratégia sem levar em conta o contexto corporativo. Nesse sentido, o autor explica que as políticas, os procedimentos ou a cultura mais ampla da corporação podem facilitar ou dificultar a implementação da estratégia de negócio.

Grant (2002) argumenta que o desafio para se conseguir desempenho superior em estratégias, está na adequação entre recursos e competências organizacionais e sua estratégia corporativa, estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento, permitindo um alinhamento adequado aos objetivos da corporação.

Também para Goold e Campbell (2002), um dos fatores que justifica a existência de uma estratégia corporativa é a capacidade da corporação de influenciar positivamente as estratégias das unidades de negócios. Conforme propõe a estratégia de *parenting*, desenvolvida pelos autores, o grande papel corporativo é criar “vantagem de *parenting*”, isto é, adicionar mais valor aos negócios da corporação do que cada unidade poderia fazer de forma isolada (GOOLD E CAMPBELL, 2002).

No mesmo sentido, Hitt e Ireland (1985, p.274) argumentam que a estratégia corporativa pode influenciar positivamente o desempenho dos negócios da corporação. A transferência de escala corporativa de competências distintivas entre as unidades de negócios pode configurar uma vantagem de *parenting* (GOOLD E CAMPBELL, 2002). Pesquisa de Hitt e Ireland (1985), com 185 corporações dos EUA, apontou correlação positiva entre estratégia corporativa, inter-relacionamento das habilidades funcionais específicas das unidades e desempenho corporativo. Hitt e Ireland (1985), citando Grant e King (1982) e Yavitz e Newman (1982), acrescentam ainda que o desenvolvimento e a utilização de competências estejam fortemente ligados à implementação bem sucedida da estratégia.

Todavia, o alinhamento entre a estratégia corporativa e de negócio, capaz de impactar positivamente no desempenho do grupo, somente ocorre quando observadas as adequações de conteúdos e de execução das estratégias, entre os diferentes níveis organizacionais. Nesse sentido, Bower (1982) explica que existem dois processos fundamentais para a estratégia: (1) o processo de formulação da

estratégia, que foca no que a organização pode fazer de melhor para enfrentar a competitividade do ambiente no qual ela está inserida; e (2) o processo de implementação da estratégia, que muda o foco da pergunta para o que a organização precisa fazer para ter sucesso com uma estratégia já determinada. Sendo assim, tanto em nível corporativo como em nível de negócio, as capacidades organizacionais que determinam a formulação e a implementação são determinantes para o desempenho da estratégia.

Focando então o propósito do presente estudo e a importância de se entender as capacidades de implementação da estratégia, a próxima seção passa a discutir o modelo *Organizational Fitness Profiling* (OFP), desenvolvido por Beer e Eisenstat (1996, 2000), que aborda de forma ampla as condições para implementação da estratégia na unidade de negócio.

## **2.7 Capacidades organizacionais da unidade para a implementação da estratégia**

Schoemaker e Amit (1993, p.35) argumentam que as capacidades organizacionais, dizem respeito à capacidade da organização de mobilizar recursos, geralmente combinando-os, por meio de processos organizacionais, para o efeito desejado. Conforme os autores, as capacidades organizacionais são baseadas em informações e em processos tangíveis ou intangíveis específicos de cada organização, que são desenvolvidos ao longo do tempo, em interações complexas entre os diferentes recursos da empresa.

A relevância estratégica das capacidades organizacionais, que subjaz à perspectiva da *Resource-Based View*, diz respeito à mobilização de um conjunto de capacidades complementares e especializadas, que são escassas, duradouras, de difícil de imitação e não facilmente negociadas, que podem permitir à organização ganho na rentabilidade econômica (SCHOEMAKER e AMIT, 1993, p.37).

Beer e Eisenstat (1996, 2000) propõem que a adequação na implementação da estratégia está relacionada a três capacidades organizacionais: de coordenação, de comprometimento e de competências técnicas e gerenciais. O modelo desenvolvido pelos autores, denominado *Organizational Fitness Profiling* (OFP),

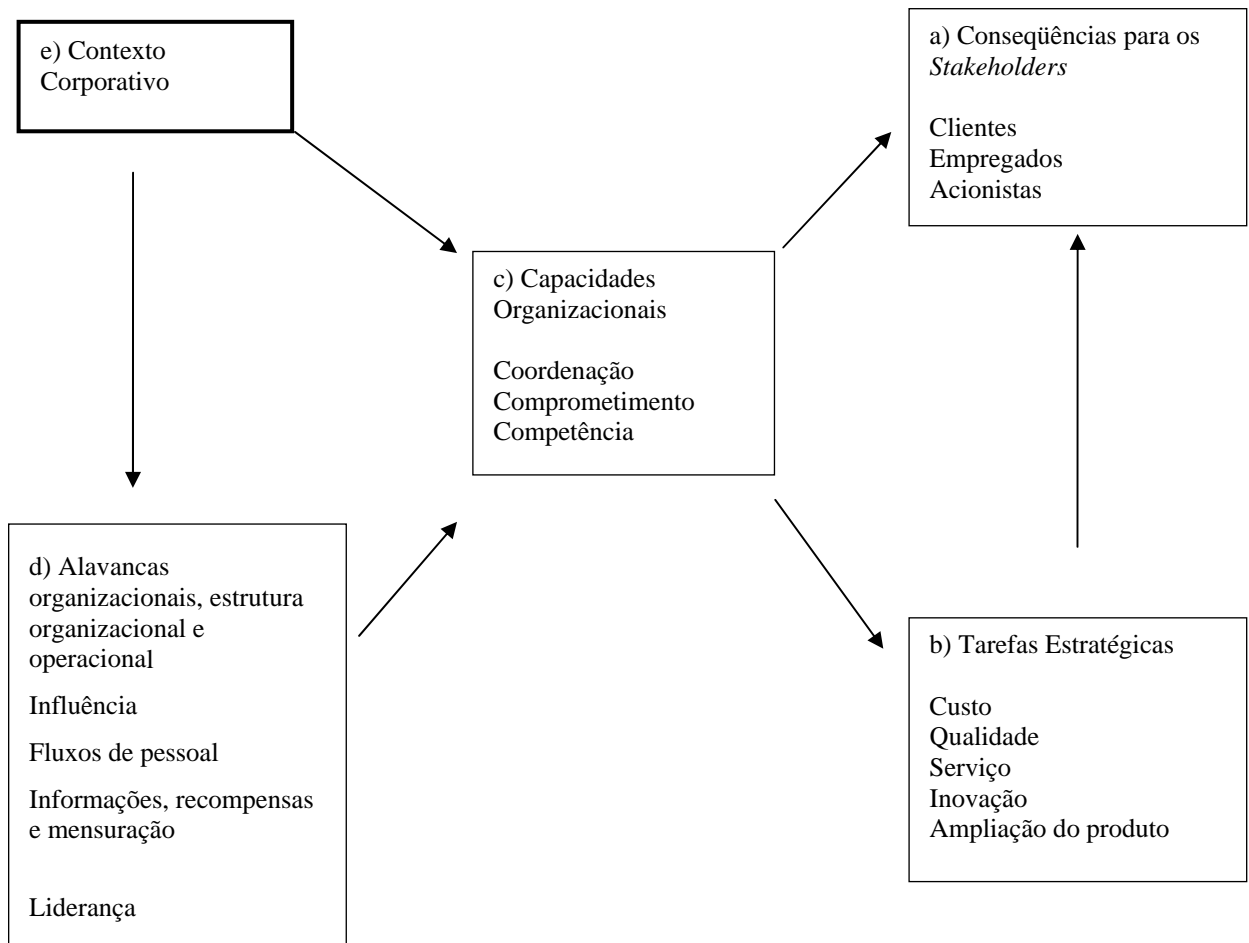
propõe que o processo de implementação de estratégia deve ser abordado observando todos os elementos do sistema organizacional.

(...) processos de mudança que conduzem à eficácia na implementação da estratégia e ao aprendizado organizacional precisam englobar todos os elementos do sistema organizacional, incluindo os elementos tangíveis da estrutura e sistema, assim como os elementos intangíveis, como habilidades, valores e liderança (BEER e EISENSTAT, 1996, p. 606).

Segundo Beer e Eisenstat (2000, p. 356), “do mesmo modo que a formulação da estratégia demanda avaliação abrangente do ambiente externo, a implementação da estratégia demanda uma avaliação do mesmo modo rigorosa do ambiente interno”. Na figura 9 é apresentado um esquema do modelo de avaliação das condições para a implementação da estratégia, desenvolvido pelos autores.



Figura 9: Avaliação das condições para a implantação da estratégia



Fonte: Beer e Eisenstat (2000, p.357)

#### a) Conseqüência para os stakeholders

Beer e Eisenstat (2000, p. 358) defendem que o desempenho na implementação da estratégia está diretamente relacionado à capacidade da empresa de atender às necessidades dos seus *stakeholders*. Para os autores, os empregados devem estar dispostos a contribuir com o seu trabalho; os clientes devem estar dispostos a comprar os produtos ou serviços; e os acionistas devem estar dispostos a proporcionar o capital necessário ao financiamento das atividades.

No que diz respeito às conseqüências para os *stakeholders*, especialmente no tocante aos acionistas, é importante considerar as diferenças que ocorrem quando a estrutura do capital da empresa é aberto ou fechado. Em geral, a estrutura do capital afeta as regras de governança e a relação da empresa com os seus *stakeholders* (LEAL e SAITO, 2003); afetando também aspectos da capacidade de implementação da estratégia.

Beer e Eisenstat (2000) ressaltam que a habilidade da empresa em atrair e reter empregados é um indicador da satisfação do seu pessoal. Outros indicadores possíveis são as pesquisas sobre atitude dos empregados, reclamações trabalhistas, reivindicações em termos de tratamento justo e relacionamento da empresa com o sindicato.

A participação no mercado é indicador do grau de satisfação dos clientes. Outras medidas mais diretas, tais como pesquisa sobre a satisfação dos clientes, e reclamações e lealdade do cliente podem indicar melhor os aspectos importantes da relação da empresa com os clientes.

A existência dos recursos necessários é a maior evidência do comprometimento dos acionistas com a estratégia em curso. Outras evidências, tais como pagar dividendos num período de demissão de empregados e de redução de investimentos em novos produtos, coloca os acionistas à frente dos empregados e clientes (BEER e EISENSTAT, 2000, p. 360).

#### b) Tarefas estratégicas

Beer e Eisenstat (2000, p. 360) definem que a base da implementação estratégica é a compreensão nítida e compartilhada das tarefas estratégicas. Segundo os autores, as tarefas estratégicas podem ser definidas em qualquer nível organizacional, e demandam o entendimento de três questões fundamentais para a eficácia na implementação da estratégia:

- Quais são as tarefas estratégicas da empresa? Referindo-se à compreensão nítida e compartilhada das tarefas estratégicas.
- A equipe da alta gerência tem uma visão nítida e manifestam consenso quanto às tarefas estratégicas?
- As demais áreas da empresa têm uma visão nítida e manifestam consenso quanto às tarefas estratégicas?

#### c) Capacidades organizacionais

A habilidade na execução da estratégia na empresa diz respeito, conforme Eisenstat e Beer (2000, grifo nosso), a três capacidades organizacionais: (1) **coordenação**; (2) **competências técnicas e gerenciais** (3) **comprometimento**.

1) **Coordenação** diz respeito ao trabalho em equipes nos diversos níveis e funções, de forma adequada à estratégia;

2) **Competências técnicas e gerenciais** relacionam-se à implementação bem-sucedida da estratégia em dois níveis de competências: técnica/funcional e gerencial.

3) **Comprometimento** refere-se ao trabalho em equipe em prol da estratégia. Eisenstat e Beer (2000) ressaltam que o trabalho em equipe eficaz, nos níveis mais baixos, não pode ser imposto pelo topo. O desempenho acima da média somente ocorre quando os empregados estão dispostos a trabalhar de forma cooperativa um com os outros, alinhados à estratégia.

Os autores do modelo apresentado na Figura 7 lembram que fracassos na implementação de estratégia, geralmente, têm origem em um ou mais dos fatores anteriormente apontados. A importância das capacidades corporativas pode ser comparada com as capacidades de uma equipe de basquete, que requer a disponibilidade de jogadores com as aptidões corretas (competências técnicas), mas também é imprescindível que os jogadores compreendam como atuar em equipe (coordenação) e que estejam imbuídos do empenho pela vitória (comprometimento) (EISENSTAT e BEER, 2000, p. 364).

A capacidade de implementação da estratégia é um recurso estratégico intangível, especialmente, importante para a empresa, pois: é uma habilidade escassa, identificada como causa comum de inadequações no processo da estratégia de muitas organizações (EISENSTAT e BEER, 2000); é duradoura e de difícil imitação, pois é desenvolvida ao longo do tempo, em interações complexas entre as diferentes atividades da organização, haja vista a posição central que ocupa no modelo OFP – Figura 10; e, também, é de difícil negociação, pela sua alta intangibilidade.

No mesmo sentido, Collins e Montgomery (1995) destacam as capacidades organizacionais como um dos mais importantes recursos da empresa. Para os autores, as capacidades são as habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes; nascem de complexas combinações de ativos, pessoas e processos organizacionais, e são relacionadas também à cultura e às rotinas da companhia.

#### d) Alavancas organizacionais

Os autores destacam cinco alavancas organizacionais que suportam as capacidades necessárias à implantação da estratégia: (1) a organização do trabalho; (2) o padrão de influências; (3) o fluxo de pessoal para dentro, para cima e para fora da organização; (4) os sistemas de informações, recompensas e medidas; (5) a liderança do gerente-geral e da sua equipe de alto nível.

1. Os fatores que afetam a organização do trabalho são: a estrutura da organização formal; a existência e a qualidade das equipes que coordenam a integração das partes da organização; a especificação de papéis e responsabilidades. A seguir estes três fatores são discutidos:

- Os autores afirmam que a estrutura organizacional formal exerce um forte impacto sobre os níveis de coordenação, competência e comprometimento. Um aspecto da estrutura é a forma como a corporação encoraja a especialização técnica, em detrimento de abordagens mais amplas dos problemas organizacionais, e como essa relação afeta e é afetada pelo plano de cargos e salários da companhia. A amplitude nas descrições de cargos e funções, ressaltam os autores, podem induzir a problemas de comprometimento, pois podem ampliar ou reduzir a autoridade formal para a solução de conflitos. Também, conforme Eisenstat e Beer (2000, grifo nosso), **o grau de centralização versus descentralização da estrutura corporativa afeta diretamente o comprometimento.**
- O segundo item, que afeta a organização do trabalho, segundo Eisenstat e Beer (2000), diz respeito à qualidade das equipes que coordenam a integração das partes da organização. Neste aspecto os autores se referem à existência de competências de equipes transfuncionais, capazes de coordenar o compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, em situações em que esta medida é estrategicamente relevante para a corporação.
- A especificação de papéis e responsabilidades é outro fator que afeta a organização do trabalho. Para os autores, é importante que as pessoas conheçam com nitidez os seus papéis e que os coordenadores de equipes funcionais e transfuncionais também conheçam bem as suas equipes para que consigam estabelecer performances e sinergias adequadas à estratégia corporativa.

2. O padrão de influência é outra alavanca da estrutura organizacional que suporta as capacidades necessárias à implantação da estratégia. Para os autores, um indicativo de que o processo decisório é influenciado de forma adequada está na constatação de que pessoas dotadas de mais conhecimento e funções organizacionais mais relevantes para a estratégia, exercem os maiores impactos

sobre as decisões. Eisenstat e Beer (2000) ressaltam que as mudanças na estratégia geralmente demandam alterações nos padrões de influência entre as funções e entre os níveis organizacionais.

3. Os fluxos de pessoas é a terceira alavanca da estrutura citada por Eisenstat e Beer (2000) e diz respeito aos sistemas de contratação, promoção e desenvolvimento de funcionários. Os autores ressaltam que estes aspectos estão diretamente relacionados à capacidade de implementar estratégia, e podem reforçar ou enfraquecer os vínculos com a estratégia e apontar aspectos profissionais e pessoais que são valorizados na corporação. Ainda com relação aos fluxos de pessoas, a capacidade de controlar os contratos psicológicos com funcionários, nos períodos de mudanças organizacionais, é importante aspecto na implementação da estratégia.

4. Os sistemas de informação, recompensa e mensuração são apontadas pelos autores como relevantes para a avaliação do próprio desempenho na realização de tarefas estratégicas. Os sistemas de informação, baseados em aspectos da implementação de estratégia, podem apontar tendências do negócio que os indicadores financeiros revelam tardiamente, quando as conseqüências para o negócio são mais impactantes. Os *scorecards* da performance estratégica, o *feedback* aos executivos-chave da implementação da estratégia, bem como os sistemas de recompensas por resultados são, segundo os autores (*op. cit.*, p.373), alavancas importantes para a estratégia.

Em corporações diversificadas, os autores destacam, que não raramente os sistemas de incentivos financeiros individualizados podem representar obstáculo significativo ao desenvolvimento da cooperação interdivisional, fator, muitas vezes, imprescindível à implementação das estratégias corporativas que abarcam várias unidades de negócios. Assim sendo, os autores ressaltam que a informação, o envolvimento e a mensuração figuram entre os principais fatores de motivação na implementação da estratégia.

5. Das alavancas apontadas a liderança é, segundo os autores, uma das mais forte e subjetiva, capaz de reforçar padrões adequados à estratégia, ou anular os

efeitos das alavancas anteriormente citadas, ou mesmo compensar falhas da estrutura organizacional. Buscar consensos, estabelecer prioridades e buscar o comprometimento dos funcionários, são algumas das atribuições da alta gerencia e dos líderes formais da corporação.

e) Contexto corporativo

Eisenstat e Beer (2000, p. 375) argumentam que uma unidade de negócio será incapaz de realinhar a sua organização com a estratégia sem levar em conta o contexto corporativo das suas operações. Neste sentido, a questão fundamental, segundo os autores, é “em que sentido as políticas, os procedimentos ou a cultura da corporação mais ampla dificultam a implementação da estratégia da unidade de negócio?”.

Na Tabela 4, apresentada a seguir, são apontadas as questões de diagnóstico para cada elemento do modelo. Essas questões permitem avaliar sistematicamente todos os aspectos das condições da empresa para a implementação da estratégia (BEER E EISENSTAT, 2000, p. 358).

Tabela 4: Condições organizacionais para a implementação da estratégia

a) Conseqüência para os <i>stakeholders</i>	Qual o grau de adequação com que a empresa está atendendo às necessidades de seus <i>stakeholders</i> – clientes, empregados e acionistas?
b) Tarefas estratégicas	Quais são as tarefas estratégicas da empresa?
	A equipe da alta gerência tem uma visão nítida e manifesta consenso quanto às tarefas estratégicas?
	As demais áreas da empresa têm uma visão nítida e manifestam consenso quanto às tarefas estratégicas?
c) Capacidades organizacionais	A empresa apresenta níveis apropriados de coordenação e de trabalho em equipe para realizar a tarefa?
	Os membros da organização possuem as imprescindíveis competências técnicas e gerenciais para realizar a tarefa?
	As principais funções, fornecedores e clientes da empresa, estão efetivamente comprometidos com a estratégia?
d) Alavancas organizacionais	<p>Organização do trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como cada um dos seguintes fatores fomenta ou inibe a realização da estratégia? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ A estrutura organizacional formal;</li> <li>○ A presença ou ausência de mecanismos transfuncionais, como reuniões ou equipes formais.</li> <li>○ A especificação dos papéis, responsabilidades e relacionamentos individuais.</li> </ul> </li> <li>• Influência <ul style="list-style-type: none"> <li>○ O processo decisório é influenciado de forma adequada pelas funções organizacionais relevantes?</li> <li>○ O processo decisório é influenciado de forma adequada por todos os níveis organizacionais?</li> </ul> </li> <li>• Fluxos de pessoas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ As pessoas, nas posições mais importantes, dispõem das aptidões e habilidades adequadas?</li> <li>○ O processo de promoção recompensa que tipo de atitudes e comportamentos?</li> </ul> </li> <li>• Sistemas de informação, recompensa e mensuração <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Os sistemas de informação e de mensuração proporcionam os dados necessários à realização da tarefa estratégica?</li> <li>○ Os sistemas de mensuração e recompensa motivam comportamentos que apóiam a tarefa estratégica?</li> </ul> </li> <li>• Liderança <ul style="list-style-type: none"> <li>○ As ações do gerente e da sua equipe de pessoal-chave induzem e estimulam os níveis mais baixos a adotar comportamentos que apóiam a tarefa estratégica da empresa?</li> </ul> </li> </ul>
e) Contexto corporativo	Em que extensão as políticas, os procedimentos ou a cultura da corporação mais ampla dificultam a implementação da estratégia da unidade de negócio?

Fonte: Beer e Eisenstat (2000, p. 359, grifo nosso)



### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A importância da adequação metodológica de uma pesquisa está na própria natureza do trabalho científico. Para Severino (1996), é na estruturação metodológica que ocorre a efetivação do conhecimento científico. Gil (1999) afirma que a pesquisa científica tem caráter pragmático, e é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”.

Segundo Oliveira (2000) e Selltiz *et al* (1974), a metodologia científica é um instrumento imprescindível quando se quer buscar respostas mais adequadas às perguntas que um trabalho pretende responder; buscar respostas, significa desenvolver conhecimento, o que depende da obediência a regras impostas pelo método científico.

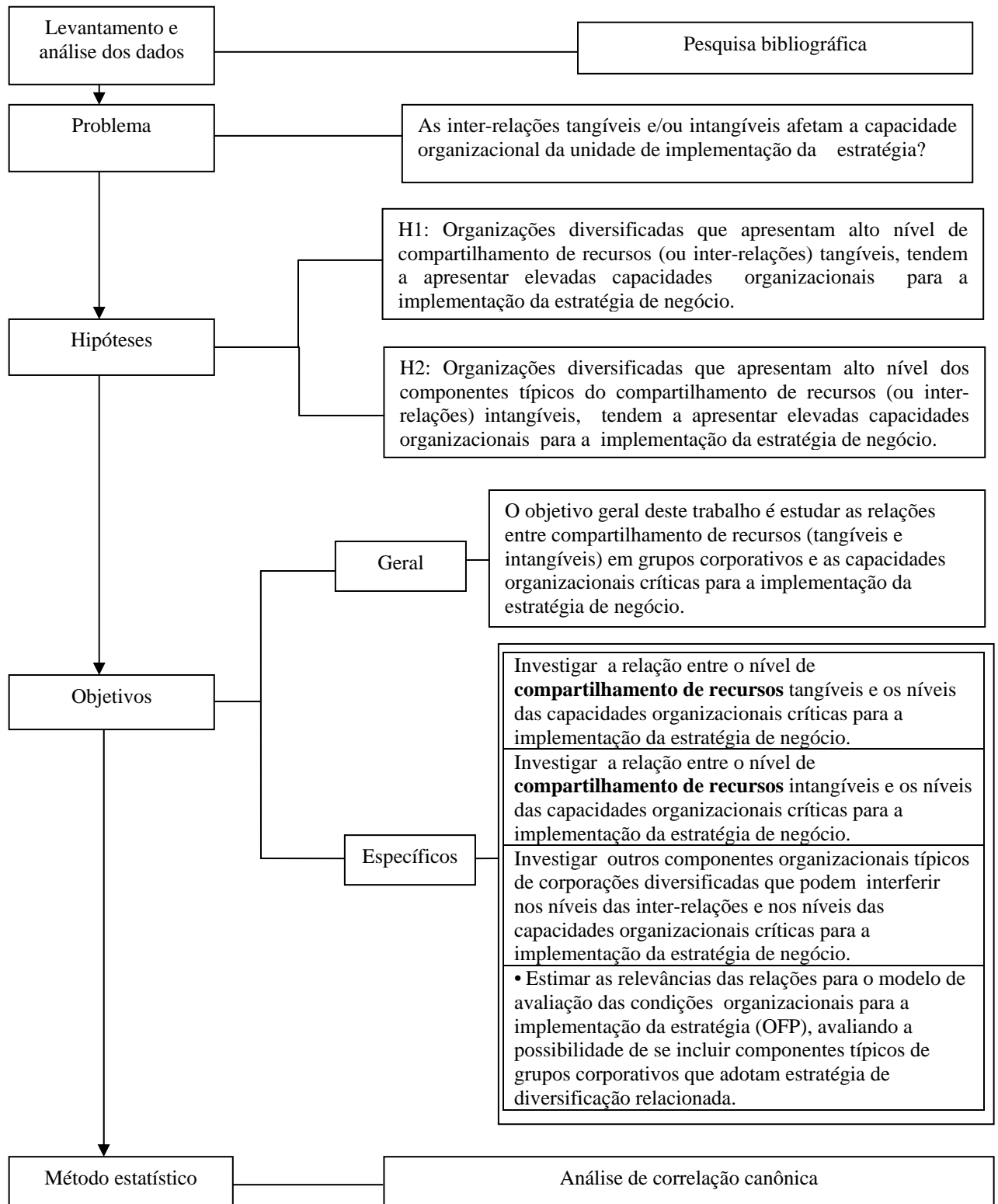
Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória e descritiva. É exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Assim, busca-se explorar conceitos e tendências capazes de ajudar na explicação das relações entre a implementação da estratégia de negócio e o contexto da diversificação corporativa. O caráter descritivo da pesquisa se explicita pelo traço das características dessas relações na população pesquisada, em relação às variáveis apontadas pela pesquisa.

Segundo Babie (1999), a adoção de método pesquisa do tipo *survey* permite a elaboração de um modelo lógico, possibilitando ao pesquisador documentar processos causais mais complexos.

Quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados, trata-se de uma pesquisa de corte-transversal (*cross-sectional*), pois a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado das inúmeras variáveis no dado momento da pesquisa.

A Figura 10 descreve os passos metodológicos adotados para a elaboração da pesquisa.

Figura 10: Passos metodológicos



Fonte: desenvolvido pelo autor

### 3.1 População

A população do presente estudo é composta de executivos de empresas pertencentes a grupos corporativos diversificados que atuam no Brasil. Os respondentes desta pesquisa são funcionários dessas organizações diversificadas, que possuem conhecimento, no mínimo razoável, sobre os diferentes aspectos da estratégia corporativa, filtrados do total de respondentes por meio da questão de número dois do questionário aplicado à pesquisa. Assume-se, para cada empresa pelo menos um funcionário. Portanto, o resultado da pesquisa deverá apontar a percepção do grupo às questões propostas pelo questionário.

### 3.2 Amostra

A amostra foi não probabilística, sendo os respondentes da pesquisa os executivos de unidades de negócio, com conhecimento no mínimo regular sobre a estratégia (determinados pela questão Q2 do questionário).

A pesquisa de campo foi realizada via Web, dadas as facilidades tecnológicas e de comunicação dessa mídia. Estudos sobre pesquisas que utilizam e-mail mostram que esta tecnologia resulta em respostas rápidas a baixo custo e reduz a ocorrência de questionários incompletos (SIMSEK, 1999); entretanto, enfrenta uma série de dificuldades que podem afetar a garantia de aleatoriedade da amostra e da taxa de resposta (KAYE, 1999).

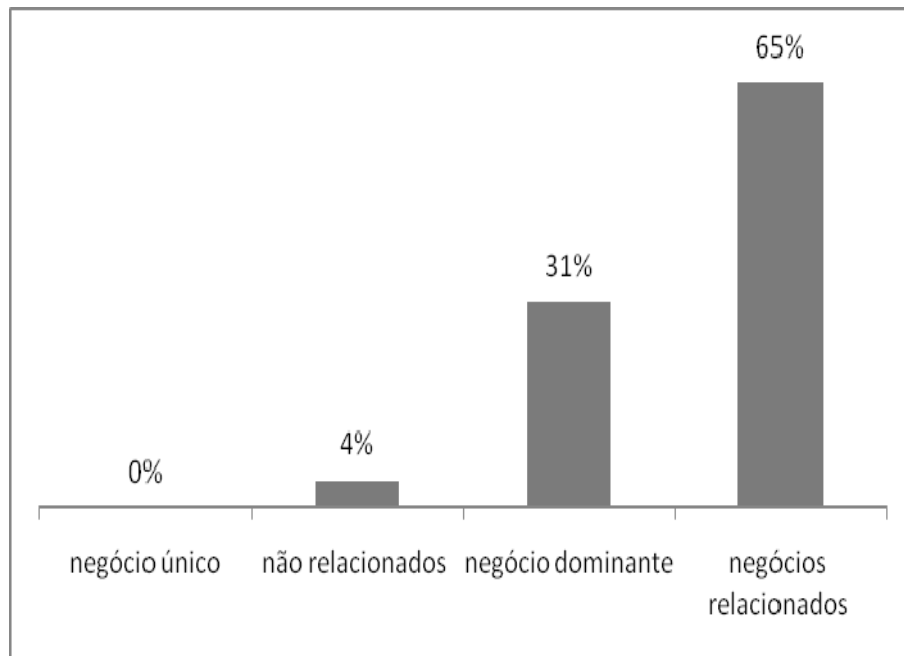
Esta pesquisa contou com o apoio da Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (ABRAIC), especialmente na fase da pesquisa de campo. A ABRAIC é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que congrega Analistas de Inteligência Competitiva e outros profissionais da área da estratégia. Sua sede é em Brasília – DF. A entidade foi criada em 15 de abril de 2000. O quadro social da ABRAIC é composto de associados "Pessoa Física" e associados "Pessoa Jurídica". Os associados são admitidos pela diretoria mediante critérios que indicam atuação profissional nas áreas de interesse da entidade. Maiores informações podem ser acessadas no link [www.abraic.org.br](http://www.abraic.org.br).

A lista de discussão pela internet G-CEI também colaborou significativamente com a pesquisa de campo. Os Seus membros, que são em geral executivos que atuam nas áreas gestão do conhecimento, competitividade, estratégia, aprendizagem e inteligência organizacional, compõem a amostra da presente pesquisa. A lista pode ser acessada na WEB pelo endereço <https://listas.ibict.br/mailman/listinfo/g-cei>.

Assim sendo, na etapa da pesquisa de campo, foram enviados e-mail aos associados da ABRAIC e aos membros da lista G-CEI, solicitando que respondessem o questionário em anexo. Retornaram 160 questionários respondidos. Posteriormente foi realizado procedimento de filtragem, para a eliminação dos questionários inadequados ao estudo. Após os procedimentos de filtragem, foram aproveitados 95 questionários respondidos, que constituem a amostra da pesquisa.

Foram incluídas questões no instrumento de pesquisa, para um melhor entendimento das características da amostra, que implicam em limitações para possíveis generalizações do estudo. Essas questões foram: Q3, Q4 e Q5. Seus gráficos e análise são apresentados a seguir nas figuras 11, 12 e 13, respectivamente.

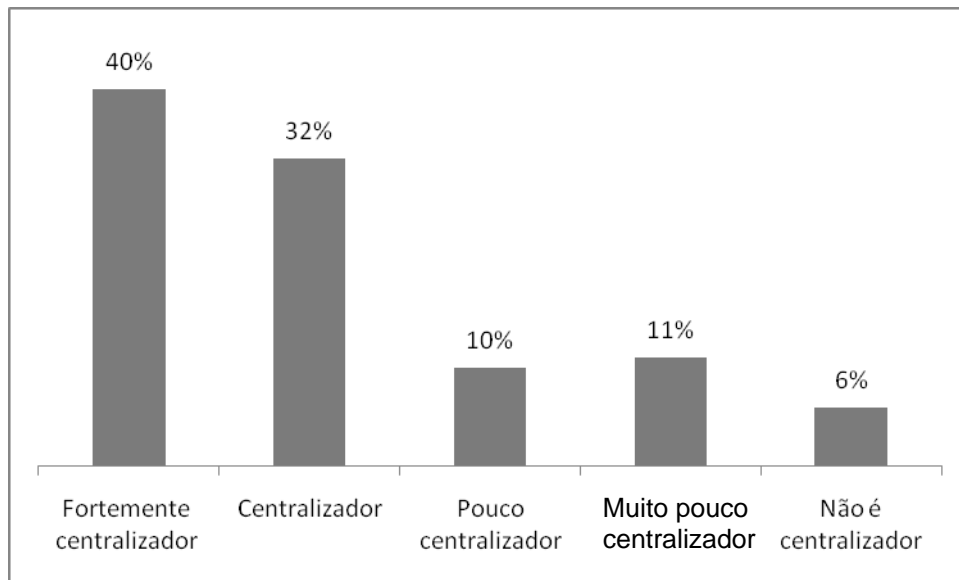
Figura 11- Característica da amostra sobre Amplitude da diversificação na corporação



Fonte: desenvolvido pelo autor

Conforme pode ser visto na Figura 11, a análise de frequência da questão Q3 buscou avaliar a característica da diversificação das corporações nas quais os respondentes atuavam. A análise revelou que 65% trabalhavam em organizações diversificadas com negócios tipicamente relacionados; 35% trabalhavam em organizações diversificadas com negócio dominante, mas que estabeleciam relações entre os negócios; e 4% dos respondentes alegaram trabalhar em organizações que não estabeleciam vínculos tangíveis entre os negócios, todavia possuíam inter-relações intangíveis.

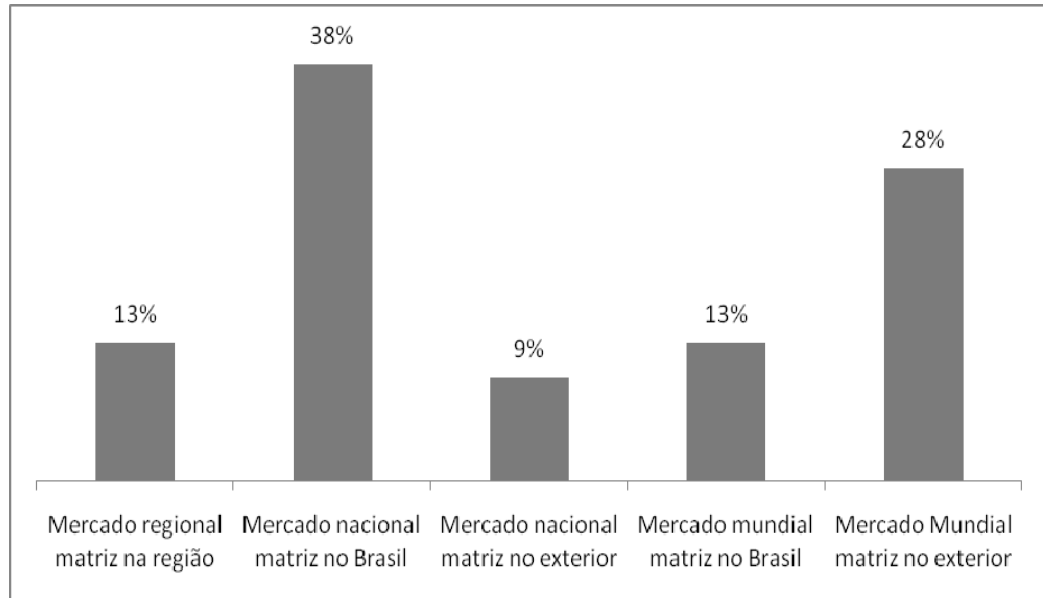
Figura 12 - Característica da amostra sobre o grau de centralização das decisões pelo núcleo central



Fonte: desenvolvido pelo autor.

A análise de frequência da questão Q4 buscou avaliar o grau de centralização de decisões no núcleo corporativo central. A análise revelou que 72% dos respondentes percebiam as organizações nas quais trabalhavam como “centralizadoras” ou “fortemente centralizadoras”. Somente 28% classificaram a organização de “pouco centralizadora” a “não centralizadora”. Sobre essa questão, Beer e Eisenstat (2000) argumentam que o grau de centralização da organização tende a afetar as capacidades críticas para a implementação da estratégia, em especial o comprometimento.

Figura 13: Característica da amostra sobre os escopos geográficos das corporações



Fonte: desenvolvido pelo autor.

A questão Q5 buscou avaliar as características do escopo geográfico das corporações representadas pelos respondentes que participaram da amostra. A esse respeito, Christensen (1999) argumenta que as corporações servem a mercados regionais, nacionais e internacionais. A análise da questão revelou que 38% das corporações tinham atuação nacional e a matriz corporativa se localizava no Brasil; 28% das corporações tinham atuação no mercado mundial e a matriz era fora do Brasil. A predominância de corporações que atuam no mercado nacional com matriz no Brasil pode ter influenciado os resultados obtidos na pesquisa, assim sendo pesquisas posteriores poderiam explorar corporações com escopos geográficos específicos, ampliando assim o entendimento desse componente sobre as capacidades organizacionais críticas para a implementação da estratégia de negócios.

### 3.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário contendo 24 questões, enviado por e-mail. As questões foram dispostas no questionário em quatro categorias analíticas. Foram enviados por e-mail 1500 questionários a potenciais respondentes da pesquisa. Retornaram 160 questionários respondidos. Para adequar a amostra aos requisitos do estudo, foi usado um procedimento de filtragem para a eliminação dos casos que não constituem objeto de interesse do estudo (COOPER e SCHINDLER, 2004). Tal procedimento foi usado nas questões de número 1 (um), 2 (dois) e 18 (dezoito). A questão um buscou eliminar os respondentes que não trabalhassem em organizações diversificadas; a questão dois buscou eliminar os respondentes que não conhecessem, no mínimo razoavelmente, a estratégia mais ampla da corporação; e a questão dezoito buscou eliminar os respondentes que não conhecessem, no mínimo razoavelmente, a estratégia da empresa ou unidade onde trabalha. Depois de aplicados os procedimentos de filtragem, foram aproveitados 96 questionários respondidos, que participaram dos procedimentos de análise estatística.

A elaboração do questionário levou em consideração os seguintes procedimentos (MALHOTRA, 2006, p.291):

- Especificação das informações necessárias. Após a revisão teórica, foram confeccionadas tabelas com as informações necessárias à pesquisa, denominadas no presente estudo de “categorias analíticas”.
- Especificação do método de entrevista. O método aplicado ao presente estudo foi o de entrevista por questionário enviado por e-mail.
- Determinação do conteúdo de perguntas individuais. Nessa fase, cada informação relevante para a pesquisa foi avaliada individualmente. A questão fundamental respondida foi: uma pergunta é o suficiente para a aquisição da informação, ou são necessárias mais perguntas? Chegou-se então a 24 perguntas.
- Decisão sobre a estrutura da pergunta. Optou-se, na presente pesquisa, por perguntas estruturadas de múltipla escolha.



- Determinação sobre o enunciado da pergunta.
- Organização das perguntas na ordem adequada. O questionário da pesquisa foi ordenado em quatro conjuntos de perguntas, denominados categorias analíticas, considerando a importância de analisar as relações entre os conjuntos de variáveis.
- Identificação do formato e leiaute. A pesquisa optou por formatação simples, que permitisse o mínimo de alteração na estrutura do questionário quando recebido e aberto pelo receptor do e-mail. O padrão de extensão de arquivo utilizado foi o “.doc”, típico do Microsoft Word, no modo de compatibilidade.
- Pré-teste do questionário. Após análise e adequações sugeridas por um profundo conhecedor da área, o questionário foi aplicado a um pequeno grupo de executivos conhecedores das estratégias corporativas dos grupos nos quais trabalham. Em seguida, foram feitos alguns ajustes, e o questionário final, que pode ser encontrado no Apêndice 1, foi enviado aos potenciais respondentes.

### **3.4 Definição das Categorias Analisadas pelo questionário**

A pesquisa está dividida em quatro categorias de variáveis: aspectos gerais da gestão corporativa (CATEGORIA 1); compartilhamento de recursos tangíveis (CATEGORIA 2); compartilhamento de recursos intangíveis (CATEGORIA 3); e capacidades organizacionais críticas para a implementação da estratégia (CATEGORIA 4) .

**CATEGORIA 1 – Aspectos gerais da gestão corporativa** – nesta categoria de análise, constam variáveis de interesse da pesquisa relacionadas aos seguintes aspectos: amplitude da diversificação; nível de centralização pelo núcleo corporativo; amplitude do escopo geográfico; incentivo às inter-relações; e sentido de integração presente no grupo. Especificamente, as variáveis medidas nesta categoria analítica são as seguintes:

- Amplitude da diversificação – esta variável mede, em escala de 1 a 5, a percepção do executivo (respondente) sobre a amplitude do relacionamento entre as unidades de negócios. Os graus atribuídos referem-se às seguintes características: (1) negócio único; (2) negócio dominante; (3) negócios não-relacionados; (4) negócios relacionados vinculados; e (5) negócios relacionados restritos.
- Grau de centralização das decisões – esta variável mede, em escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre a intensidade de centralização das decisões pelo núcleo corporativo. Os graus atribuídos referem-se às seguintes características: (1) fortemente centralizador; (2) centralizador; (3) pouco centralizador; (4) muito pouco centralizador; e (5) nada centralizador.
- Amplitude do escopo geográfico – esta variável mede, em escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre a amplitude do escopo geográfico da corporação. Os graus atribuídos referem-se às seguintes características: (1) atuação é regional e a matriz é na própria região; (2) atuação em varias regiões do país e a matriz no país; (3) atuação em varias regiões do país e a matriz fica fora do país; (4) atuação em vários países do mundo e a matriz fica no país; e (5) atuação em vários países do mundo e a matriz fica fora do país.
- Incentivo do núcleo corporativo para que as unidades se relacionem – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o incentivo do núcleo corporativo para que as unidades se relacionem. Os graus atribuídos referem-se às seguintes características: (1) não há incentivo; (2) há pouco incentivo; (3) há médio incentivo; (4) há forte incentivo; e (5) há muito forte incentivo.
- Visão compartilhada de futuro – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o compartilhamento de objetivos entre os funcionários do grupo corporativo. Os graus atribuídos referem-se às seguintes características: (1) não há compartilhamento; (2) há pouco compartilhamento; (3) há mediano grau de compartilhamento; (4) há um alto grau de compartilhamento; (5) há muito alto grau de compartilhamento.

A Tabela 5 apresenta as variáveis da categoria de análise “aspectos gerais da gestão corporativa”, relacionando-as numericamente com as perguntas do questionário aplicado à pesquisa (Apêndice 1). Constam na Tabela 5: as variáveis pesquisadas na pesquisa; a seção específica do trabalho que aborda a variável; o autor ou autores que desenvolveram o conceito; e o conceito que suporta o estabelecimento da variável.

Tabela 5: Aspectos gerais da gestão corporativa

Nº da questão	Variável	Seção da pesquisa	Autor	Conceito base
Q1	Tipo de organização	(Pergunta tipo filtro) Visa excluir da pesquisa organizações que não possuam características diversificadas.		
Q2	Grau de conhecimento sobre a estratégia corporativa	(Pergunta tipo filtro) Visa excluir da pesquisa os respondentes que não possuam o grau mínimo necessário de conhecimento sobre a estratégia corporativa		
Q3	Amplitude da diversificação	2.3	Rumelt (1982)	Existem níveis de diversificação entre as corporações diversificadas, a citar: diversificação com negócio dominante, negócios relacionados e negócios não-relacionados.
Q4	Grau de centralização das decisões	2.7	Beer e Eisenstat (2000)	O grau de centralização da organização tende a afetar as capacidades críticas para a implementação da estratégia, em especial o comprometimento.
Q5	Amplitude do escopo geográfico	2.1	Christensen (1999)	As empresas servem a mercados regionais, nacionais e internacionais.
Q6	Incentivo do núcleo corporativo para que as unidades se relacionem	2.5.1	Christensen (1999)	Em que bases a corporação se emprenha para que as suas unidades de negócios se relacionem umas com as outras?
Q7	Visão compartilhada de futuro	2.5.1.3	Ghoshal e Tanure (2004)	Visão clara do que a empresa pretende atingir, em um conjunto coerente de valores para definir que tipo de organização ela deseja ser e um sentido de identidade institucional geral, criando um sentido de integração da diversificação.

Fonte: desenvolvida pelo autor

**CATEGORIA 2 – Compartilhamento de recursos intangíveis** – nesta categoria de análise, constam variáveis de interesse da pesquisa relacionadas aos seguintes aspectos da corporação: compartilhamento de *know-how*; transferência de *know-how* da sede corporativa para as unidades; emprego de soluções tecnológicas conjuntas; atividades conjuntas entre as unidades; e grau de confiança entre os gestores.

- Compartilhamento de *know-how* – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau de compartilhamento de conhecimentos ou habilidades sobre processos, funções ou áreas geográficas, entre as unidades. Os graus atribuídos referem-se às seguintes características: (1) muito reduzido; (2) reduzido; (3) médio; (4) intenso; e (5) muito intenso.
- Transferência de *know-how* da sede corporativa para as unidades – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau de transferência de conhecimentos ou habilidades sobre processos, funções ou áreas geográficas, da sede para a unidade de negócio. Os graus atribuídos são os seguintes: (1) muito reduzido; (2) reduzido; (3) médio; (4) intenso; e (5) muito intenso.
- Emprego de soluções tecnológicas conjuntas – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau de emprego de soluções tecnológicas conjuntas, tais como intranet compartilhada entre as unidades; banco de dados conjuntos, sistemas gerenciais comuns, métodos de trabalhos comuns, entre as unidades. Os graus atribuídos são: (1) muito reduzido; (2) reduzido; (3) médio; (4) intenso; e (5) muito intenso.
- Incentivo às atividades conjuntas entre as unidades – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau de incentivo e/ou promoção de atividades conjuntas entre as unidades; tais como: foros, reuniões entre gestores das UENs, comitês, convenções, etc. Os graus atribuídos são os seguintes: (1) muito reduzido; (2) reduzido; (3) médio; (4) intenso; e (5) muito intenso.

- Grau de confiança entre os gestores – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau de confiança entre os gestores das diversas unidades da corporação. Os graus atribuídos são os seguintes: (1) muito reduzido grau de confiança; (2) reduzido grau de confiança; (3) médio grau de confiança; (4) alto grau de confiança; e (5) muito alto grau de confiança.

A Tabela 6, a seguir, apresenta as variáveis da categoria de análise “Compartilhamento de recursos intangíveis”, relacionando-as numericamente conforme as perguntas do questionário aplicado à pesquisa ( Apêndice 1). Constam na Tabela 6: as variáveis pesquisadas; a seção específica do trabalho que aborda a variável; o autor(es) que desenvolveram o conceito; e o conceito que suporta o estabelecimento da variável.

Tabela 6: Compartilhamento de recursos intangíveis

Nº da questão	Variável	Seção da pesquisa	Autor	Conceito base
Q8	Compartilhamento de <i>know-how</i>	2.5.1.1	Goold e Campbell (2000)	Compartilhamento do <i>know-how</i> pode ser entendido como o compartilhamento de conhecimentos ou habilidades sobre processos, funções ou áreas geográficas. Equivale ao compartilhamento da experiência dos gestores mais qualificados na realização de determinadas atividades.
Q9	Transferência de <i>know-how</i> da sede corporativa para as unidades	2.5.1.1	Goold e Campbell (2000)	O valor adicionado pelo <i>parenting</i> à unidade de negócio deriva da habilidade de desenvolver o negócio, a partir das capacidades do núcleo corporativo.
Q10	Emprego de soluções tecnológicas conjuntas	2.5.1.3	Ghoshal e Tanure (2004)	Os autores apontam como fundamental para a implementação de inter-relações entre as unidades que impactam positivamente no desempenho a existência de <b>mecanismos</b> e <b>foros</b> em que as pessoas possam trabalhar juntas.
Q11	Incentivo às atividades conjuntas entre as unidades	2.5.1.3	Ghoshal e Tanure (2004)	Os autores argumentam que a relevância para a estratégia do compartilhamento de recursos como o conhecimento está relacionada ao incentivo da sede corporativa e às atividades conjuntas entre as unidades.
Q12	Grau de confiança entre os gestores	2.5.1.3	Ghoshal e Tanure (2004)	Deve existir no grupo uma cultura organizacional baseada na confiança, que reflita entre os gestores das diferentes unidades. Para os autores, é essa cultura de confiança que possibilita que gestores das diferentes unidades confiem uns nos outros para compartilharem conhecimentos e informações estratégicas.

Fonte: desenvolvido pelo autor

**CATEGORIA 3 – Compartilhamento de recursos tangíveis** – nesta categoria de análise, constam variáveis de interesse da pesquisa relacionadas aos seguintes aspectos da corporação: inter-relacionamento entre áreas de aquisição de insumos; inter-relacionamento entre áreas de desenvolvimento e tecnologia; inter-relacionamento entre áreas de infra-estrutura e de RH; inter-relacionamento entre áreas de logística interna e operações; e inter-relacionamento entre áreas de logística externa, marketing e serviços.

- Inter-relacionamento entre áreas de aquisição de insumos – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre a intensidade da inter-relação entre áreas de aquisição de insumos das diversas unidades de uma corporação. Adicionalmente, há uma alternativa para os respondentes que atuam em corporações nas quais a atividade da cadeia de valor especificada na questão não é aplicável. Os graus atribuídos aos relacionamentos são os seguintes: (1) não se relaciona; (2) fracamente; (3) medianamente; (4) intensamente; (5) muito intensamente e (6) não se aplica.
- Inter-relacionamento entre áreas de desenvolvimento e tecnologia – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre a intensidade do inter-relacionamento entre áreas de desenvolvimento e tecnologia das diversas unidades de uma corporação. Adicionalmente, há uma alternativa para os respondentes que atuam em corporações nas quais a atividade especificada na questão não é aplicável. Os graus atribuídos aos relacionamentos são os seguintes: (1) não se relaciona; (2) fracamente; (3) medianamente; (4) intensamente; (5) muito intensamente e (6) não se aplica.
- Inter-relacionamento entre áreas de infra-estrutura e de RH – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre a intensidade do inter-relacionamento entre áreas de infra-estrutura e de RH das diversas unidades de uma corporação. Adicionalmente, há uma alternativa para os respondentes que atuam em corporações nas quais a atividade especificada na questão não é aplicável. Os graus atribuídos aos relacionamentos são os seguintes: (1) não se relaciona; (2) fracamente; (3) medianamente; (4) intensamente; (5) muito intensamente e (6) não se aplica.

- Inter-relacionamento entre áreas de logística interna e operações – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre a intensidade do inter-relacionamento entre áreas de logística interna e operações das diversas unidades de uma corporação. Adicionalmente, há uma alternativa para os respondentes que atuam em corporações nas quais a atividade especificada na questão não é aplicável. Os graus atribuídos aos relacionamentos são os seguintes: (1) não se relaciona; (2) fracamente; (3) medianamente; (4) intensamente; (5) muito intensamente e (6) não se aplica.
- Inter-relacionamento entre áreas de logística externa, marketing e serviços – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre a intensidade do inter-relacionamento entre áreas de logística externa, marketing e serviços das diversas unidades de uma corporação. Adicionalmente, há uma alternativa para os respondentes que atuam em corporações nas quais a atividade especificada na questão não é aplicável. Os graus atribuídos aos relacionamentos são os seguintes: (1) não se relaciona; (2) fracamente; (3) medianamente; (4) intensamente; (5) muito intensamente e (6) não se aplica.

A Tabela 7, a seguir, apresenta as variáveis da categoria de análise “Compartilhamento de recursos tangíveis”, relacionando-as numericamente conforme as perguntas do questionário aplicado à pesquisa (Apêndice 1). Constam na Tabela 7: as variáveis pesquisadas; a seção específica do trabalho que aborda a variável; o autor(es) que desenvolveram o conceito; e o conceito que suporta o estabelecimento da variável.



Tabela 7: Compartilhamento de recursos tangíveis

<b>N° da questão</b>	<b>Variável</b>	<b>Seção da pesquisa</b>	<b>Autor</b>	<b>Conceitos base</b>
<b>Q13</b>	inter-relacionamento entre áreas de aquisição de insumos	2.5.1.2	Porter (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos adquiridos em conjunto.</li> </ul>
<b>Q14</b>	inter-relacionamento entre áreas de infra-estrutura e de RH	2.5.1.2	Porter (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia comum dos produtos;</li> <li>• Tecnologia comum dos processos;</li> <li>• Tecnologia comum em outras atividades de valor;</li> <li>• Um produto incorporado a outro; e</li> <li>• Interface entre produtos.</li> </ul>
<b>Q15</b>	inter-relacionamento entre áreas de infra-estrutura e de RH	2.5.1.2	Porter (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades comuns de infra-estrutura da empresa; e</li> <li>• Capital comum.</li> </ul>
<b>Q16</b>	inter-relacionamento entre áreas de logística interna e operações	2.5.1.2	Porter (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização comum de matérias primas;</li> <li>• Processo de fabricação idêntico ou similar;</li> <li>• Procedimento de testes e de controle de qualidade idênticos ou similares; e</li> <li>• Necessidades comuns de suporte da fábrica.</li> </ul>
<b>Q17</b>	inter-relacionamento entre áreas de logística externa, marketing e serviços	2.5.1.2	Porter (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprador comum;</li> <li>• Canal comum; e</li> <li>• Mercado geográfico comum.</li> </ul>

Fonte: desenvolvido pelo autor

**CATEGORIA 4 – Capacidades organizacionais para a implementação da estratégia na unidade** – nesta categoria de análise, constam variáveis de interesse da pesquisa relacionadas aos seguintes aspectos da unidade ou divisão: grau de coordenação de equipes; nível de trabalho em equipe; competências técnicas; experiências e conhecimentos gerenciais; comprometimento com a estratégia; e nível de empreendedorismo.

- Grau de coordenação de equipes – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau de coordenação das equipes da unidade que atuam na execução estratégica. Os graus atribuídos são os seguintes: (1) muito baixo; (2) baixo; (3) médio; (4) alto; e (5) muito alto.
- Nível de trabalho em equipe – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o nível de trabalho em equipe da unidade, das pessoas que atuam na execução estratégica. Os graus atribuídos são os seguintes: (1) muito baixo; (2) baixo; (3) médio; (4) alto; e (5) muito alto.
- Competências técnicas – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau da competência técnica dos funcionários da unidade, na execução estratégica. Os graus atribuídos são os seguintes: (1) muito baixo; (2) baixo; (3) médio; (4) alto; e (5) muito alto.
- Experiências e conhecimentos gerenciais – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau de experiência e conhecimento gerenciais dos funcionários da unidade, na execução estratégica. Os graus atribuídos são os seguintes: (1) muito baixo; (2) baixo; (3) médio; (4) alto; e (5) muito alto.
- Comprometimento com a estratégia – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau de comprometimento dos grupos e pessoas da unidade, na execução estratégica. Os graus atribuídos são os seguintes: (1) muito baixo; (2) baixo; (3) médio; (4) alto; e (5) muito alto.

- Nível de empreendedorismo – esta variável mede, em uma escala de 1 a 5, a percepção do respondente sobre o grau de empreendedorismo da unidade de negócio. Os graus atribuídos são seguintes: (1) muito baixo; (2) baixo; (3) médio; (4) alto; e (5) muito alto.

A Tabela 8, a seguir, apresenta as variáveis da categoria de análise “Capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”, relacionando-as numericamente conforme as perguntas do questionário aplicado à pesquisa ( Apêndice 1). Constam na Tabela 8: as variáveis pesquisadas na pesquisa; a seção específica do trabalho que aborda a variável; o autor ou autores que desenvolveram o conceito; e o conceito que suporta o estabelecimento da variável.

Tabela 8: Capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio

Nº da questão	Variável	Seção da pesquisa	Autor	Conceitos base
<b>Q18</b>	Grau de conhecimento sobre a estratégia da unidade de negócio	<b>(Pergunta filtro)</b> Visa excluir da pesquisa os respondentes que não possuam o grau mínimo necessário de conhecimento sobre a estratégia de negócio.		
<b>Q19</b>	Grau de coordenação de equipes	2.7	Beer e Eisenstat (2000)	A habilidade na execução da estratégia diz respeito à coordenação dos trabalhos em equipes, nos diversos níveis e funções, de forma adequada à estratégia. “A empresa apresenta níveis apropriados de coordenação e de trabalho em equipe para realizar a tarefa?”
<b>Q20</b>	Nível de trabalho em equipe	2.7	Beer e Eisenstat (2000)	“A empresa apresenta níveis apropriados de trabalho em equipe para realizar a tarefa?”
<b>Q21</b>	Competências técnicas	2.7	Beer e Eisenstat (2000)	Refere-se às experiências e conhecimentos técnicos necessários à implementação da estratégia. “Os membros da organização possuem as imprescindíveis competências técnicas para realizar a tarefa?”
<b>Q22</b>	Experiências e conhecimentos gerenciais	2.7	Beer e Eisenstat (2000)	Refere-se às experiências e conhecimentos gerenciais necessários à implementação da estratégia. “Os membros da organização possuem as imprescindíveis competências gerenciais para realizar a tarefa?”
<b>Q23</b>	Comprometimento com a estratégia	2.7	Beer e Eisenstat (2000)	Refere-se ao trabalho em equipe, em prol da estratégia. Eisenstat e Beer (2000) ressaltam que o trabalho em equipe eficaz, nos níveis mais baixos, não pode ser imposto pelo topo. “As principais funções, fornecedores e clientes da empresa estão efetivamente comprometidos com a estratégia?”
<b>Q24</b>	Nível de empreendedorismo	2.5.1.3	Ghoshal e Tanure (2004)	Um dos desafios da corporação é equilibrar o controle estabelecido pelo centro corporativo, de tal forma que não abafe o empreendedorismo dos diversos negócios. Segundo os autores, no caso da cultura brasileira, as pessoas tendem a se orientarem pela autoridade externa, abafando muitas vezes a capacidade de empreender da unidade.

Fonte: desenvolvido pelo autor

### 3.5 Técnica estatística empregada

A técnica estatística empregada na pesquisa foi a análise de correlação canônica, devido a sua adequação para estudos exploratórios de relacionamentos entre grupos de variáveis. Segundo Hair et al. (1995), a análise de correlação canônica pode ser vista como uma extensão da análise de regressão múltipla. A análise canônica correlaciona simultaneamente grupos de variáveis dependentes com grupos de variáveis independentes. Assim sendo, a correlação canônica busca identificar uma estrutura ótima para cada grupo de variáveis que maximize o relacionamento entre grupos de variáveis dependentes e independentes. Sua expressão geral pode ser representada pela seguinte expressão:

$$Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_5 = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$$

O emprego dessa técnica objetivou testar as possíveis correlações existentes entre os conjuntos de variáveis envolvidos nas hipóteses propostas pela pesquisa.

O princípio básico em uma correlação canônica é desenvolver uma combinação linear em cada um dos conjuntos de variáveis tal que a detecção de correlação entre os dois conjuntos seja maximizada. Na correlação canônica não existe a distinção entre variável independente e dependente, existem somente dois conjuntos de variáveis em que se busca a máxima correlação entre ambos.

Podem ser definidos cinco passos para o cálculo e interpretação de uma correlação canônica. São eles: (1) especificação dos objetivos da análise, (2) desenvolvimento do plano de análise, (3) teste das hipóteses da correlação, (4) estimativa do modelo e cálculo do poder de explicação, (5) interpretação dos resultados.

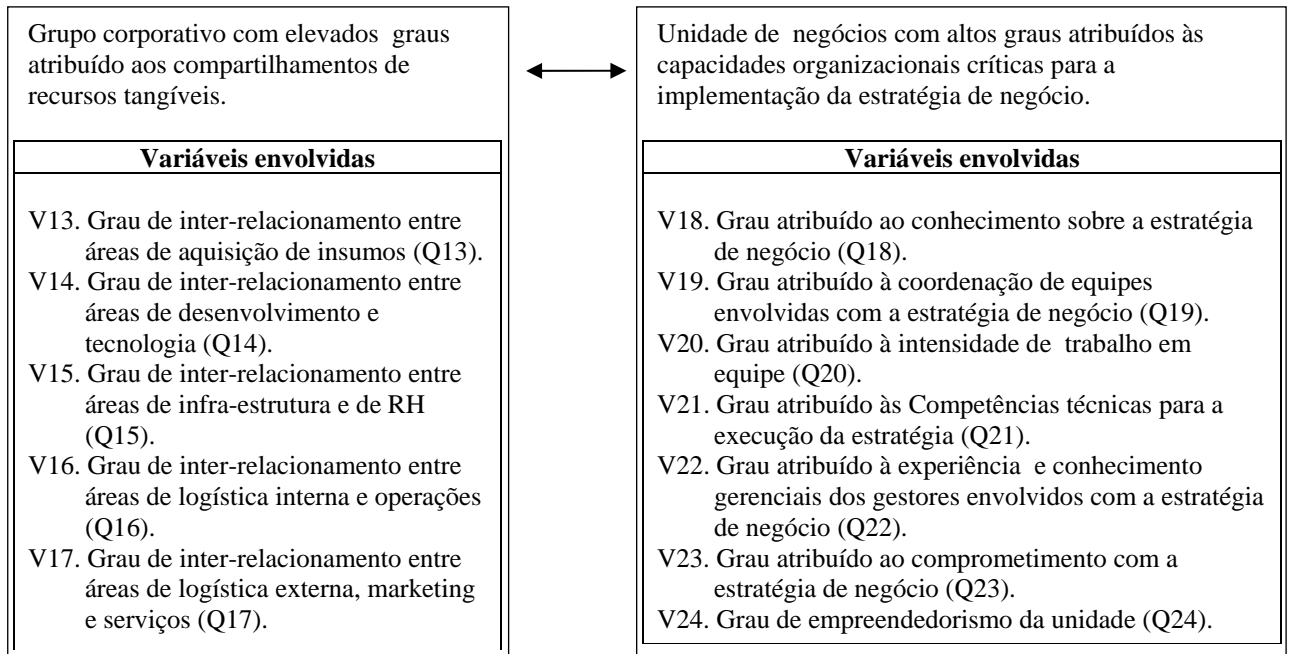
- 1) Especificação dos objetivos da análise: os grupos devem ser identificados, e vários objetivos podem ser perseguidos, como: determinar se existe alguma correlação entre os grupos, ou, explicar a natureza da relação entre estes grupos, medindo a contribuição de cada variável em cada equação.

- 2) Desenvolvimento do plano de análise: Especificar o tamanho da amostra e forma de obtenção destes dados.
- 3) Premissas: Testar cada uma das variáveis para linearidade da correlação, normalidade, homocedasticidade, e, multicolinearidade.
- 4) Cálculo do modelo: Calcular os autovetores e autovalores.
- 5) Interpretação dos resultados: Testar a significância das relações e de cada um dos índices, como: pesos, '*loadings*' e '*cross-loadings*'.

A Análise Canônica calculou as correlações existentes entre as categorias de análise do questionário denominadas “compartilhamento de recursos tangíveis” e “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio” (H1) ; e entre as categorias “compartilhamento de recursos intangíveis” e “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”(H2).

No teste da hipótese um (H1), que avaliou as correlações entre as categorias “compartilhamento de recursos tangíveis” e “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”, as variáveis inicialmente envolvidas foram: Q13, Q14, Q15, Q16 e Q17, referentes à categoria de análise do questionário denominada “compartilhamento de recursos tangíveis”; e Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23 e Q24, referentes à categoria “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”, conforme Figura 14.

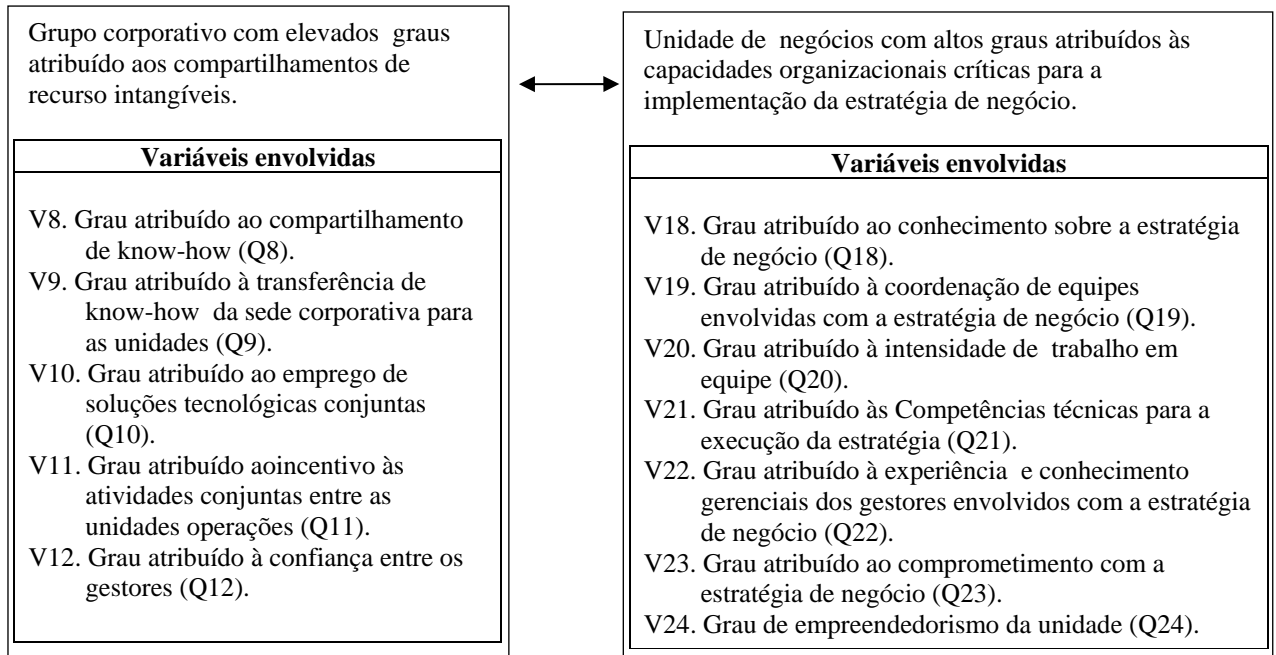
Figura 14: Esquema inicial da análise de correlação canônica para a hipótese um (H1)



Fonte: desenvolvido pelo autor

No teste da hipótese dois (H2), que avaliou as correlações entre as categorias “compartilhamento de recursos intangíveis” e “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”, as variáveis inicialmente envolvidas foram: Q8, Q9, Q10, Q11 e Q12, referentes à categoria de análise do questionário denominada “compartilhamento de recursos intangíveis”; e Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23 e Q24, referentes à categoria “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”, conforme Figura 15, a seguir.

Figura 15: Esquema inicial da análise de correlação canônica para a hipótese dois (H2)



Fonte: desenvolvido pelo autor

### 3.6 Análise dos resultados

A análise dos resultados reflete a percepção dos executivos das unidades de negócio de organizações diversificadas, devido a característica da amostra. Assim, o resultado da análise canônica, que explora as correlações entre os grupos de variáveis de interesse da pesquisa, representa a percepção desse grupo.

Fica estabelecido, para o presente estudo, que serão rejeitadas as hipóteses que apresentarem coeficiente de correlação canônico menor ou igual a 0,5.



### 3.6.1 Análise da hipótese um (H1)

A hipótese um (H1) foi testada por meio da técnica estatística de análise de correlação canônica, seguidos os passos propostos por Hair et al (1998). Assim, foram avaliadas as correlações entre as categorias “compartilhamento de recursos tangíveis” e “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”. Envolvendo inicialmente as seguintes variáveis: V13, V14, V15, V16 e V17, referentes à categoria “compartilhamento de recursos tangíveis”; e V18, V19, V20, V21, V22, V23 e V24, referentes à categoria “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”. Com base no referencial teórico estudado.

Antes da aplicação da técnica estatística de análise canônica, procedeu-se o diagnóstico de colinearidades entre as variáveis. Coeficientes de correlação elevados podem ser uma das causas da multicolinearidade, sendo recomendável o descarte das variáveis consideradas redundantes na análise. Assim sendo, para o descarte das variáveis com inadequações para a análise, foram considerados os valores dos coeficientes de correlação canônica entre as variáveis pesquisadas.

Nas tabelas 9, 10 e 11, a seguir, são apresentados os coeficientes de correlação entre as variáveis de um mesmo grupo e entre grupos. Essas medidas possibilitam avaliar em que nível pode existir efeitos de colinearidades num mesmo grupo ou entre grupos, mascarando a coeficiente de correlação canônico entre as variáveis dependentes e independentes (MANLY, 2008). Assim, podem ser constatadas que as correlações existentes no conjunto considerado são baixas para o efeito da presente pesquisa (menores que 0,60), viabilizando a análise canônica.

Tabela 9: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”

	V18	V21	V23	V24
V18	1,0000	0,0821	0,1429	0,1823
V21	0,0821	1,0000	0,5312	0,3959
V23	0,1429	0,5312	1,0000	0,5947
V24	0,1823	0,3959	0,5947	1,0000

Fonte: SPSS versão 15.0

Tabela 10: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “compartilhamento de recursos tangíveis”

	V13	V14	V15
V13	1,0000	0,2456	0,3651
V14	0,2456	1,0000	0,4667
V15	0,3651	0,4667	1,0000

Fonte: SPSS versão 15.0

Tabela 11: Matriz de correlação entre as variáveis das categorias “compartilhamento de recursos tangíveis” e “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”.

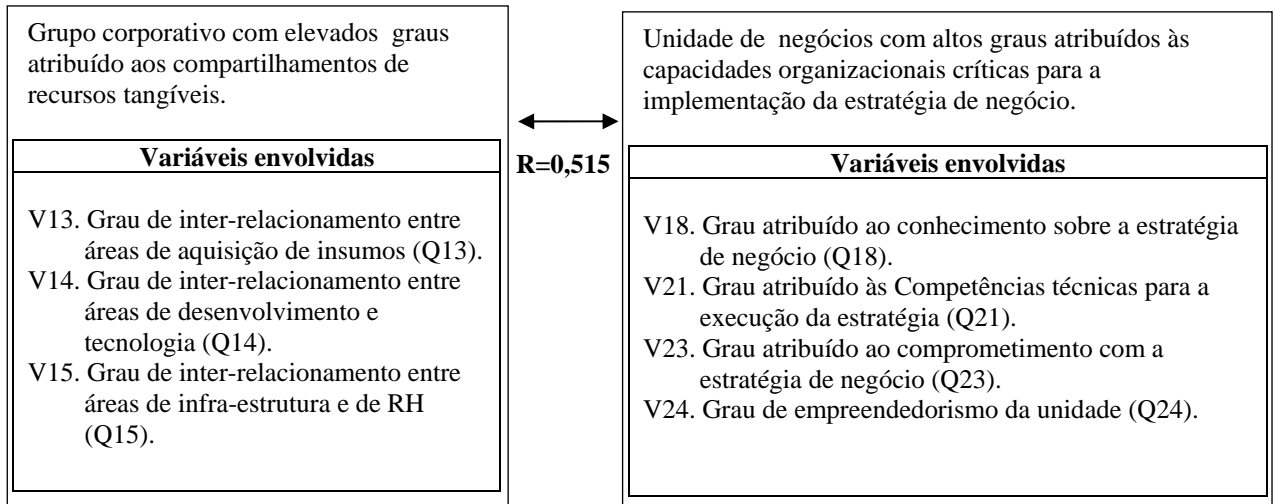
	V18	V21	V23	V24
V13	,1783	,1602	,1300	,2708
V14	,1975	,3747	,3783	,4009
V15	,1505	,1801	,1894	,2596

Fonte: SPSS versão 15.0

Após os procedimentos que levaram ao descarte das variáveis V16, V17, V19, V20 e V22; passaram a compor a análise canônica aplicada à hipótese 1 as seguintes variáveis: V13, V14 e V15, referentes à categoria “compartilhamento de recursos tangíveis”; e V18, V21, V23 e V24, referentes à categoria “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”. Para estes dois grupos que caracterizam a proposição um (H1), o coeficiente de correlação canônico

encontrado foi 0,515. O esquema final da análise de correlação canônica referente à hipótese um pode ser visto na Figura 16.

Figura 16: Esquema final da análise de correlação canônica para o teste de H1



Fonte: Desenvolvida pelo autor

O teste de hipótese confirma a existência da relação estabelecida, conforme os valores abaixo na tabela 12, a um nível de confiança de 5%.

Tabela 12: Teste de Hipótese H1

Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
0,715	29,190	12,00	0,000

Fonte: SPSS versão 15.0

Os pesos canônicos de cada variável para cada grupo estão caracterizados pela equação:

$$Y1 = 0,232 * V18 + 0,729 * V21 + 0,716 * V23 + 0,850 * V24; e$$

$$X1 = 0,557 * V13 + 0,941 * V14 + 0,559 * V15$$

Com base nos resultados alcançados pela análise canônica, assume-se que a hipótese foi parcialmente comprovada. O índice de correlação canônica (0, 515) encontrado entre os grupos de variáveis componentes do modelo que testou H1, permite inferir que corporações que apresentam maior nível de compartilhamento de tangíveis tendem a apresentar maiores capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio. No entanto, devem-se considerar as restrições impostas pela amostra e pela metodologia empregada.

Uma das restrições desta fase do estudo refere-se ao problema de colinearidade encontrado entre algumas variáveis do modelo. Assim, para que a análise canônica fosse viabilizada, foram excluídas as seguintes variáveis: grau de inter-relacionamento entre áreas de logística interna e operações (V16) e grau de inter-relacionamento entre áreas de logística externa, marketing e serviços (V17). Permanecendo então na análise as variáveis V13 (grau de inter-relacionamento entre áreas de aquisição de insumos), V14 (grau de inter-relacionamento entre áreas de desenvolvimento e tecnologia) e V15 (grau de inter-relacionamento entre áreas de infra-estrutura e de RH).

A colinearidade observada entre as variáveis, que impediu a análise de todos os componentes envolvidos nas categorias, talvez se deva às características da amostra. Sendo o respondente da pesquisa, o executivo que trabalha em uma determinada função, dentro de uma determinada unidade da corporação, a sua percepção do compartilhamento de atividades em áreas diferentes da sua podem incorrer em imprecisões e vieses. Assim, pesquisas posteriores devem investigar os comportamentos das inter-relações tangíveis nas diferentes áreas, com base em informações obtidas nas respectivas áreas onde a inter-relação se estabelece, ou, em outra ótica de pesquisa, no núcleo corporativo onde as inter-relações são coordenadas.

Outra restrição ao modelo decorre dos baixos índices de correlação alcançados pelas variáveis das duas categorias envolvidas na análise, conforme pode ser observado na matriz de correlação entre as variáveis das categorias “compartilhamento de recursos tangíveis” e “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio” - Tabela z. Esta característica pode estar

relacionada à escolha das variáveis ou à metodologia, e impede maiores considerações sobre o comportamento específico da variável no modelo.

Apesar das restrições, algumas análises podem ser apreendidas. Com base no peso canônico da variável V14, percebe-se que o inter-relacionamento entre áreas de desenvolvimento e tecnologia afeta positivamente a capacidade de implementação da estratégia da unidade, em especial o seu empreendedorismo. Tal constatação está de acordo com Porter (1989), que argumenta que a inter-relação entre áreas tecnológicas podem conferir diferenciação ou benefícios de custos às empresas que a implementam. Tais vantagens podem ser a redução de custos de projetos, uma maior capacidade de P&D ou melhores interfaces, dentre outras.

### **3.6.2 Análise da hipótese dois (H2)**

A hipótese dois (H2) também foi testada por meio da técnica estatística de análise de correlação canônica, seguidos os passos propostos por Hair et al (1998). Assim, foram avaliadas as correlações entre as categorias “compartilhamento de recursos intangíveis” e “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”. Envolvendo inicialmente as seguintes variáveis: V8, V9, V10, V11 e V12, referentes à categoria “compartilhamento de recursos intangíveis”; e V18, V19, V20, V21, V22, V23 e V24, referentes à categoria “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”. Com base no referencial teórico estudado.

Antes da aplicação da técnica estatística de análise canônica, procedeu-se o diagnóstico de colinearidades entre as variáveis. Coeficientes de correlação elevados podem ser uma das causas da multicolinearidade, sendo recomendável o descarte das variáveis consideradas redundantes na análise. Assim sendo, para o descarte das variáveis com inadequações para a análise, foram considerados os valores dos coeficientes de correlação canônica entre as variáveis pesquisadas.

Nas tabelas 13, 14 e 15 são apresentados os coeficientes de correlação entre as variáveis de um mesmo grupo e entre grupos. Essas medidas possibilitam avaliar em que nível pode existir efeitos de colinearidades num mesmo grupo ou entre

grupos, mascarando a coeficiente de correlação canônico entre as variáveis dependentes e independentes (MANLY, 2008). Assim, podem ser constatadas que as correlações existentes no conjunto considerado são baixas para o efeito da presente pesquisa ( menores que 0,60), viabilizando a análise canônica.

Tabela 13: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”

	V18	V21	V23	V24
V18	1,0000	0,0821	0,1429	0,1823
V21	0,0821	1,0000	0,5312	0,3959
V23	0,1429	0,5312	1,0000	0,5947
V24	0,1823	0,3959	0,5947	1,0000

Fonte: SPSS versão 15.0

Tabela 14: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “compartilhamento de recursos intangíveis”

	V8	V9	V10	V11
V8	1,0000	0,5316	0,3479	0,4556
V9	0,5316	1,0000	0,4484	0,4094
V10	0,3479	0,4484	1,0000	0,5509
V11	0,4556	0,4094	0,5509	1,0000

Fonte: SPSS versão 15.0

Tabela 15: Matriz de correlação entre as variáveis da categoria “compartilhamento de recursos tangíveis”

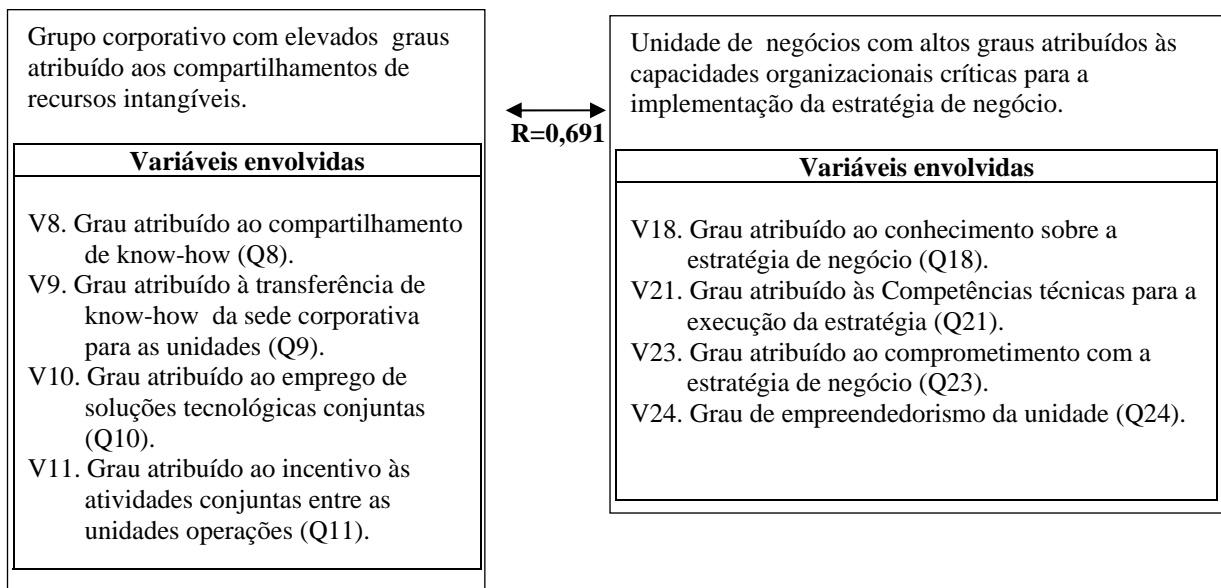
	V18	V21	V23	V24
V8	0,0318	0,3678	0,5332	0,4147
V9	-0,0349	0,2771	0,5609	0,5120
V10	0,1508	0,2948	0,4185	0,3860
V11	-0,0079	0,4968	0,3820	0,3878

Fonte: SPSS versão 15.0

Após os procedimentos que levaram ao descarte das variáveis V12, V19, V20 e V22; as seguintes variáveis passaram a compor a análise canônica aplicada à hipótese 2 (H2): V8, V9, V10 e V11, referentes à categoria “compartilhamento de recursos intangíveis”; e V18, V21, V23 e V24, referentes à categoria “capacidades

organizacionais para a implementação da estratégia de negócio”. Para estes dois grupos que caracterizam a proposição um (H2), o coeficiente de correlação canônico encontrado foi 0,691. O esquema final da análise de correlação canônica referente à hipótese dois pode ser visto na Figura 17.

Figura 17: Esquema final da análise de correlação canônica para o teste de H2.



Fonte: desenvolvida pelo autor

O teste de hipótese confirma a existência da relação estabelecida, conforme os valores abaixo na tabela 16, a um nível de confiança de 5%.

Tabela 16: Teste de Hipótese H2

Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
0,416	75,874	16,00	0,000

Fonte: SPSS versão 15.0

Os pesos canônicos de cada variável para cada grupo estão caracterizados pelas equações:

$$U1 = 0,022 * V18 + 0,627 * V21 + 0,922 * V23 + 0,817 * V24; e$$

$$V1 = 0,798 * V8 + 0,878 * V9 + 0,636 * V10 + 0,683 * V11$$

Com base nos resultados alcançados pela análise canônica, assume-se que a hipótese foi parcialmente comprovada. O significativo índice de correlação canônica (0,691) encontrado entre os grupos de variáveis componentes do modelo que testou H2, permite inferir que corporações que incentivam, transferem e compartilhar intangíveis relacionados ao conhecimento tendem a apresentar maiores capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio.

Uma das restrições desta fase do estudo refere-se ao problema de colinearidade encontrado entre algumas variáveis do modelo. Assim, para que a análise canônica fosse viabilizada, foram excluídas as seguintes variáveis: grau de confiança entre os gestores (V12), grau de coordenação de equipes (V19), nível de trabalho em equipe (V20) e conhecimentos gerenciais (V22). Como essas variáveis são referenciadas pela teoria, a hipótese dois (H2) carece de maiores estudos para a sua plena comprovação.

Mediante o resultado obtido, pode-se depreender que em termos de unidade de negócio a capacidade organizacional de implementação da estratégia será tanto maior se, em nível de corporação, houver esforços que integrem as empresas pertencentes ao grupo. As variáveis componentes desta etapa da análise demonstraram a relevância de alguns componentes que remetem a esse esforço de integração do todo corporativo: V8 (compartilhamento de know-how), V9 (transferência de know-how da sede corporativa para as unidades), V10 (emprego de soluções tecnológicas conjuntas) e V11 (incentivo às atividades conjuntas entre as unidades operações). Esta constatação está de acordo com Ghoshal e Tanure (2004, p.135-136) que argumentam que a capacidade corporativa de integrar o todo corporativo por meio do compartilhamento de conhecimentos desenvolvidos nas diversas áreas e unidades é de grande importância para o desempenho organizacional da diversificação.

Também Schoemaker e Amit (1993) ressaltam a importância das inter-relações para o desenvolvimento das capacidades organizacionais. A esse respeito, argumentam que a habilidade da organização de mobilizar e combinar recursos específicos, geralmente baseados em informações e processos, por meio de



complexas interações que ocorrem ao longo do tempo, conduz ao desenvolvimento de importantes capacidades organizacionais.

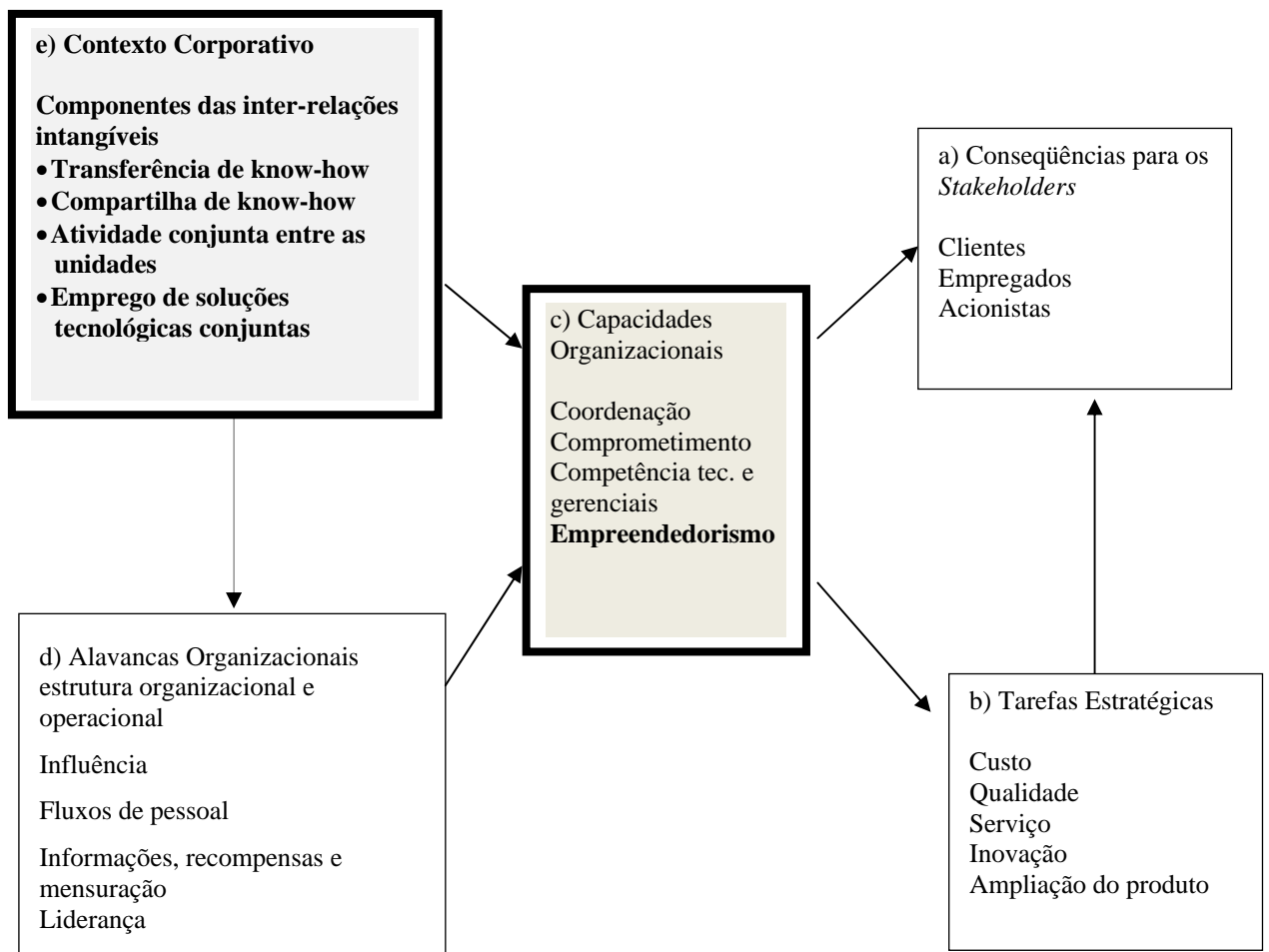
Em termos mais específicos, pode-se depreender que o comprometimento na implementação da estratégia de negócio (V23) e o empreendedorismo (V24) em nível de unidade de negócio, são significativamente influenciados positivamente pelo compartilhamento de know-how (V8) e pela transferência de know-how (V9) promovidos pela corporação, observando-se que a transferência tem uma predominância levemente maior que o compartilhamento. A este respeito Goold e Campbell (1998) ressaltam que as unidades geralmente se beneficiam com o compartilhamento e/ou transferência de conhecimentos ou habilidades. Conseguem, por exemplo, melhorar seus resultados aos conjugar *insights* referentes a determinado processo, função ou área geográfica. O *know-how* compartilhado pode ser registrado em manuais ou constar de normas e procedimentos, mas muitas vezes decorre da interação de grupos de pessoas com diferentes métodos de trabalho.

As soluções tecnológicas conjuntas (V10) e atividades conjuntas (V11) alcançaram o mesmo nível de importância, ou seja, as corporações fazem uso de tecnologia, mas igualmente exploram o desenvolvimento de relacionamento entre as pessoas que compõem a gestão das unidades de negócio apresentaram influenciam positivamente. Essa associação entre V10 e V11 se mostrou relevante para o desenvolvimento da capacidade organizacional de implementação da estratégia e está de acordo com a teoria, que diz que um dos requisitos críticos para o desempenho da diversificação é a existência de mecanismos e foros que permitam as pessoas trabalharem juntas. Ghoshal e Tanure (2004) indicam que tais mecanismos são muitas vezes viabilizados pela tecnologia, e permitem discussões e análises sobre planejamentos, orçamentos, tecnologias, pessoal, melhores práticas, dentre outros temas.

Considerando o resultado obtido na análise, sugere-se a adaptação do modelo OFP, desenvolvido por Beer e Eisenstat (1996, 2000), de forma que possa melhor se adequar aos requisitos de avaliação de organizações diversificadas que adotam estratégia de diversificação relacionada. As sugestões para o modelo

adaptado incluem na dimensão “Contexto Corporativo” os seguintes componentes organizacionais típicos do compartilhamento de recursos intangíveis: **transferência de know-how** da sede para a unidade, **compartilhamento de know-how** entre as unidades, **atividade conjunta** entre as unidades e **emprego de soluções tecnológicas conjuntas**. Na dimensão “Capacidades Organizacionais” sugere-se a inclusão do componente **empreendedorismo** da unidade. A Figura 18, a seguir, apresenta a adaptação sugerida.

Figura 18: Avaliação das condições para a implantação da estratégia em organizações que adotam estratégia de diversificação relacionada



Fonte: desenvolvido pelo autor, com base no modelo de Beer e Eisenstat (2000)

#### 4. CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi estudar como as inter-relações tangíveis e intangíveis em grupos corporativos que adotam estratégia de diversificação se relacionam com as capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio. Assim, considerando as limitações impostas pela amostra, pela metodologia empregada, e pelas características cognitivas dos participantes, foram ressaltados aspectos importantes que configuram peculiaridades do processo da estratégia, de corporações que adotam a diversificação relacionada.

Na etapa da pesquisa de campo, foi enviado e-mail aos associados da Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (ABRAIC) e aos membros da lista de discussão G-CEI – composta de profissionais que atuam na área de estratégia ou em áreas correlatas – solicitando que respondessem o questionário anexo à mensagem. Retornaram 160 questionários respondidos. Posteriormente foi realizado procedimento de filtragem, para a eliminação dos questionários inadequados ao estudo. Após os procedimentos de filtragem, foram aproveitados 95 questionários respondidos, que foram analisados pela técnica estatística de análise de correlação canônica.

Um dos resultados relevantes da pesquisa refere-se à relação evidenciada entre a capacidade da unidade de implementar a estratégia de negócio e os “componentes das inter-relações intangíveis”, referindo-se aos seguintes componentes organizacionais: compartilhamento de know-how, transferência de know-how da sede corporativa para as unidades, soluções tecnológicas conjuntas, incentivo às atividades conjuntas entre as unidades. Conforme os resultados da análise dos dados, os componentes das inter-relações intangíveis afetam significativamente de forma positiva a capacidade de implementação da estratégia de negócio. Esta constatação levou à aceitação da hipótese dois da pesquisa, sendo necessário considerar, entretanto, as restrições impostas pela amostra, metodologia e características cognitivas dos participantes, conforme já ressaltado.

Um componente organizacional estudado, que compõe os objetivos específicos da pesquisa, diz respeito à capacidade empreendedora da unidade. Sobre este componente, a pesquisa revelou a sua significativa relação com as inter-relações intangíveis. Assim, corporações que estimulam, compartilham e transferem know-how internamente se apresentam como mais empreendedoras.

Os resultados das análises de freqüências das questões 4 e 24 que objetivaram avaliar as características da amostra nos aspectos relacionados ao grau de centralização da corporação e empreendedorismo na unidade, apresentaram respectivamente os seguintes índices: 72% avaliaram as suas organizações como centralizadora ou fortemente centralizadora e 63% dos respondentes apontaram que as unidades nas quais trabalham apresentam índices de empreendedorismo de médio a muito baixo. Em concordância com o apontado na pesquisa, Ghoshal e Tanure (2004) argumentam que um dos desafios da gestão corporativa é gerir o paradoxo existente entre o controle a ser estabelecido pelo centro, de tal forma que não abafe o empreendedorismo dos diversos negócios. Segundo os autores, no caso da cultura brasileira, as pessoas tendem a se orientarem pela autoridade externa, o que implica em menor capacidade da unidade de empreender e uma maior centralização para tomadas de decisões.

Outros dois componentes investigados na pesquisa, que demonstraram significativa relação com a capacidade organizacional da unidade de implementar a estratégia de negócio foram: as atividade conjunta entre as unidades e o emprego de soluções tecnológicas conjuntas na corporação. Ambos apresentaram pesos semelhantes nos resultados da análise canônicas, demonstrando que a adequação organizacional tende a direcionar os esforços corporativos para a integração de pessoas com o apoio da tecnologia.

Uma característica da pesquisa que deve ser ressaltada, é que os resultados refletem a percepção do executivo da unidade de negócio. Diferentemente de outras pesquisas que refletem a ótica do núcleo corporativo central, a presente pesquisa explora a visão do gestor alocado em uma das unidades, sobre diferentes aspectos do todo corporativo e também de algumas condições organizacionais da sua própria unidade.

A hipótese um, que propõe que corporações que apresentam maior nível de compartilhamento de tangíveis tendem a apresentar maiores capacidades organizacionais para a implementação da estratégia de negócio, foi aceita, com sérias restrições; devido ao índice de correlação canônica encontrado, no limiar do estabelecido na pesquisa.

Um problema que restringem a aceitação de H1 é a elevada colinearidade observada entre as variáveis que inicialmente deveriam compor a análise. Este fato impediu que a análise fosse feita com todos os componentes envolvidos nas categorias. A ocorrência talvez se deva às características da amostra. Sendo o respondente da pesquisa, o executivo que trabalha em uma determinada função, dentro de uma determinada unidade da corporação, a sua percepção do compartilhamento de atividades em áreas diferentes da sua podem ter implicado em imprecisões e vieses. Assim, pesquisas posteriores devem, preferencialmente, investigar os comportamentos das inter-relações nas diferentes áreas, com base em informações obtidas nas respectivas áreas onde a inter-relação se estabelece.

Um dos componentes excluídos da análise dos resultados, por problemas metodológicos, foi o “grau de confiança entre os gestores das diversas unidades”. Recomenda-se aos estudos posteriores explorar este componente, ampliando a medida para que ela comporte indicativos sobre a existência de uma “cultura organizacional de confiança” que, se segundo Ghoshal e Tanure (2004), é o que possibilita, em última análise, o estabelecimento de sinergia em grupos diversificados.

Estudos futuros poderão aprofundar o entendimento dos impactos dos componentes das inter-relações intangíveis nas capacidades organizacionais para a implementação da estratégia. Recomenda-se, com base nas evidências apontadas pela pesquisa, explorar os seguintes componentes organizacionais, em nível corporativo: compartilhamento e transferência de know-how entre as unidades de uma corporação, o emprego de soluções tecnológicas e os mecanismos de incentivos às atividades conjuntas entre as unidades.

Seria recomendável pesquisar em estudos futuros, por meio de metodologias diferentes da adotada nesta pesquisa, a importância para a questão aqui levantada de alguns componentes organizacionais eliminados da análise por problemas como o de colinearidade entre as variáveis. Os componentes excluídos foram:

- Em nível corporativo: a intensidade dos inter-relacionamentos nas áreas de logística interna e operações e suas relações com a implementação da estratégia de negócio; a intensidade dos inter-relacionamentos nas áreas de logística externa, marketing e serviços e suas relações com a implementação da estratégia de negócio; a confiança entre os gestores das diversas unidades;
- Em nível de unidade de negócio: a coordenação de equipes internas que atuam na estratégia de negócio, e a intensidade de trabalho em equipe em prol da estratégia de negócio.

Pesquisas posteriores que investiguem os componentes organizacionais anteriormente citados, permitindo a inclusão de maior número de variáveis, ajudarão a explicar, de forma mais completa, as relações entre implementação de estratégia de negócio e gestão corporativa em organizações que adotam estratégia de diversificação, evoluindo assim o modelo OFP, desenvolvido por Beer e Eisenstat (1996, 2000).

Recomenda-se especialmente que o compartilhamento e/ou transferência de know-how, entendido como compartilhamento ou transferência de conhecimentos ou habilidades sobre processos, funções ou áreas geográficas (GOOLD E CAMPBELL, 2000), seja considerado em estudos futuros que busquem explorar a questão tratada no presente trabalho.

#### **4.1 Limitações do estudo**

A complexidade das inter-relações organizacionais, presentes em estudos como este, implica em limitações diversas e na necessidade de inclusão de inúmeras variáveis para um parcial entendimento de complexas e idiossincráticas relações internas à organização, dificultando as generalizações e o estabelecimento

de modelos que busquem compreender, de forma genérica, o todo corporativo. Assim, a gestão corporativa pode ser comparada ao ofício de um regente, que avalia a harmonia do todo para estabelecer o valor da obra.

Pondera-se que o levantamento de corte transversal, por si só, já restringe as possibilidades do estudo, devido, dentre outros fatores, à impossibilidade de controlar a variável tempo e sua influência sobre o construto e suas inter-relações. Em pesquisas com esta característica, os respondentes são levados a considerar a organização de forma parcial e instantânea, o que se mostra inadequado para um estudo que busca entender elementos complexos, como as influências das inter-relações organizacionais sobre as capacidades organizacionais.

Outra limitação da metodologia aplicada à pesquisa relaciona-se ao instrumento de coleta de dados, formulado com questões estruturadas em escala de percepção de cinco níveis. O caráter quantitativo dos instrumentos utilizados, não permitiu maior aprofundamento nas questões abordadas. Possivelmente, esta foi uma das causas da colinearidade encontrada durante o processamento dos dados. Recomenda-se o re-teste do questionário em pesquisas futuras, aproveitando os componentes que se mostraram adequados, para que o instrumento possa gradativamente se adequar à finalidade.

Também destaque-se como um limitador da pesquisa, a mensuração de todos os componentes aqui estudados e suas inter-relações em um mesmo momento e por meio de um mesmo instrumento. Este procedimento pode levar a uma interpretação equivocada de uma correlação como sendo uma causalidade. Deste modo, desenhos de pesquisa baseados em levantamentos longitudinais com componentes mais específicos, podem ser mais apropriados para o objetivo de verificação de causalidade nas relações no construto (SINKULA, 1994).

Embora a pesquisa tenha uma amostra significativa, não foi possível contar com um número maior de respondentes, que permitiria conclusões mais abrangentes. Este fato limita o entendimento e dificulta ainda mais a sua generalização. As interpretações e sugestões apontadas devem ser empiricamente testadas em pesquisas posteriores, para possíveis generalizações.

Os vieses pessoais dos pesquisados e do pesquisador também devem ser considerados como limitadores da pesquisa.

Por último, mas não de forma conclusiva, a visão do executivo, de uma unidade de negócio, de um grupo corporativo não necessariamente irá representar ou descrever, adequadamente, as ocorrências do ambiente organizacional interno. Pesquisas posteriores podem estudar, a partir do presente modelo, as diversas percepções dentro de um mesmo grupo corporativo, ou de um número reduzido de corporações. De tal modo que seja possível um aprofundamento maior nas questões pesquisadas.



## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. New York, Dow-Jones. Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo. Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo. Atlas, 1993.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte. Ed. UFMG, 1999.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. **Mudanças estratégicas: realinhando a empresa para a implementação da estratégia**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a. p. 345-383.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. **Sloan Management Review**, Mar – Abr, 2000b.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. **Developing an organization capable of implementing strategy and learning**. Human Relations. V.49, n.5, p.597, May, 1996.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. How to have an honest conversation about your business strategy. **Havard Business Review**. p. 82-89, feb, 2004.
- BETTIS, R.A. Performance differences in related and unrelated diversified firms. **Strategic Management Journal**, v.2, n.4, p.379-393, 1981.
- BOWER, J. L. Business Policy in the 1980s. **The Academy of Management Review**. Vol. 7, No. 4. P. 630-638, 1982.
- BRUNCHE, G. **Corporate Strategy, Relatedness and Diversification**. Working Papers of the Business Institute Berlin at the Berlin School of Economics. No. 13, Set. 2000.
- CAPRON, L. The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions. **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 11, p. 987-1018, nov., 1999.
- CHATTERJEE, S. e WERNERFELT, B. The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. **Strategic Management Journal**, Vol. 12, No. 1, p. 33-48. Jan., 1991.
- CHRISTENSEN, H. K. **Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA Curso Prático: Estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 67-99, 1999.

COLLINS, D. e MONTGOMERY, C. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, julho/agosto. 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Metodologia da Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

EISENHARD, K. M.; SANTOS F. M. Knowledge-Based View: A new Theory of Strategy. In PETTIGREW, A. et al. **Handbook of strategy and management**. Sage Publication, London: 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2004.

GOOLD, M. **Parenting strategies for the mature long range planning**. Elsevier Science Ltd Vol. 29, No. 3, p. 358 to 369, 1996.

GOOLD, M.; CAMPBELL. Desperately seeking synergy. **Harvard Business Review**. Set-out, 1998.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. **Taking stock of synergy: a framework for assessing linkages between business**. Long range Planning. Elsevier Science Ltda, 2000.

GOOLD, M.; Campbell, A. **Parenting in Complex Structures long range Planning** Elsevier Science Ltd. 2002.

GOODMAN, P. S. e DARR, E. C. **Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments**. MIS Quarterly, Vol. 22, No. 4. P. 417-440, dez., 1998.

GRANT, R. M. On 'dominant logic', relatedness and the link between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, Vol. 9, No. 6, p. 639-642, nov.-dez., 1988.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**. Vol. 33, No. 3, Spring, 1991.

GRANT, R. M. Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content. In PETTIGREW, A. et al. **Handbook of strategy and management**. Sage Publication, London: 2002.

HAIR, F. H.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HILL, M.; HILL, A. **Investigação por Questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

HITT, M. A. e IRELAND, D. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. **Strategic Management Journal**, Vol. 6, No. 3. p. 273-293, jul. – set., 1985.

HITT, M. A. ; HOSKISSON, E. R.; KIM H. **International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms**. The Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 4. p. 767-798, ago., 1997.

HOSKISSON, R. E.; TURK T. A. Corporate restructuring: governance and control limits of the internal capital market. **The Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 3, p. 459-477, jul., 1990.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; HILL, C. W. L. Managerial risk taking in diversified firms: an evolutionary perspective. **Organization Science**, Vol. 2, No. 3, p. 296-314, ago., 1991.

LEAL R. P. C. e SAITO R. **Finanças corporativas no Brasil**. RAE-eletrônica, v. 2, n. 2, São Paulo, jul-dez, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANLY, B. J. F. **Métodos Estatísticos Multivariados**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARKIDES, C. C. Diversification, restructuring and economic performance. **Strategic Management Journal**, Vol. 16, No. 2. p. 101-118, fev., 1995.

MARKIDES, C. Corporate strategy: the role of teh center; in PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London : Sage Publications, 2002.

MARKIDES, C. C.; WILLIAMSON P. J. Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance. **Strategic Management Journal**. Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms. p. 149-165, 1994.

MOREIRA, M. M. **Estrangeiros em uma Economia Aberta: Impactos Recentes sobre a Produtividade, a Concentração e o Mercado Exterior**. Texto para Discussão BNDES n. 67. Rio de Janeiro, 1999.

NAVAS, J. E. et al. **Dinámicas de aprendizaje organizativo: Un modelo general de análisis**. Comunicación presentada en el XIII congreso de ACEDE. Salamanca, set., 2003.

OLIVEIRA, S. L. **Tratando de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. What Is Strategy?. **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov-Dec 1996.

PRAHALAD, C. K. e BETTIS, R. A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal** . p.485-501, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Richard D. Irwin, 1980.

QUINN, J.B.; VOYER, J. Incrementação Lógica: administrando a formação de estratégia, In: MINTZBERG, H. et al **O Processo da Estratégia**, 4ª ed., Porto Alegre, RS, Brasil, Bookman, 2006, pp. 165-183.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, P.; MENDES-DA-SILVA, W; DE PAULA, G. M. **Estratégias corporativas de diversificação e valor das empresas na América Latina**: estudo de caso do brasil. In: XL ASAMBLEA CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION (CLADEA), Santiago do Chile , 2005.

RUMELT, R. P. Diversification Strategy and Profitability. **Strategic Management Journal**, Vol. 3, No. 4, p. 359-369. Out-dez, 1982.

SALTER, M.S.; WEINHOLD W.A. **Diversification through acquisition - strategies for creating economic value**. New York, Free Press, 1979.

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT R.; Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 1. pp. 33-46. Jan., 1993.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 1ª Ed. Cortez Editora, São Paulo, 1995.

SIMSEK, Z. Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective. **Revista de Administração de Empresas**. V.39. n.1. jan-mar, p. 77-83, 1999.

SIMMONDS P. G. The combined breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms. **Strategic Management Journal**, vol 11, p. 399-410, 1990.

SINKULA, J. M. Market Information processing and organizational Learning. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 35-45, Jan. 1994.

SNOW, C. C; HREBINIAK, L. G. Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 25, No. 2, p. 317-336, jun., 1980.

TEECE, D. J. The Diffusion of an Administrative Innovation. **Management Science**, Vol. 26, No. 5. pp. 464-470. May, 1980.

TEECE, D. J.; PISANO, G. e SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. Vol. 18, No. 7, p. 509-533, 1997.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, 5, 171-180, 1984.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

As questões de 1 a 7 buscam identificar as características do grupo corporativo ao qual pertence a sua empresa/unidade.

1. Você trabalha em uma empresa/unidade ou na sede de um **grupo corporativo** diversificado? (Grupos corporativos diversificados são aqueles que possuem produtos ou serviços diferentes em mercados ou regiões diferentes)

- ( ) Sim.  
( ) Não.

Caso tenha respondido “**não**” a esta pergunta, vá para a pergunta 18.

2. Em que medida conhece os **aspectos estratégicos do grupo corporativo** ao qual a sua empresa pertence, tais como a visão, missão e/ou objetivos?

- ( ) Não conheço nada.  
( ) Conheço pouco.  
( ) Conheço razoavelmente.  
( ) Conheço.  
( ) Conheço muito.

3. Com relação à **diversificação dos negócios** do grupo corporativo, é adequado afirmar que:

- ( ) Trata-se de negócio único.  
( ) A corporação possui mais de um negócio, mas a quase totalidade da receita vem de um único negócio dominante.  
( ) A corporação tem vários negócios, não há um único negócio dominante e **não há vínculos** comuns entre os negócios.  
( ) A corporação tem vários negócios, não há um único negócio dominante e os negócios **têm vínculos fracos** de produtos, de mercados, tecnológicos, de distribuição e/ou de sistemas gerenciais.  
( ) A corporação tem vários negócios, e os negócios **têm vínculos fortes** de produtos, de mercados, tecnológicos, de distribuição e/ou de sistemas gerenciais.

4. Quanto ao **grau de centralização de decisões** no núcleo corporativo, é mais correto afirmar que:

- ( ) O núcleo corporativo central é **fortemente centralizador** das decisões estratégicas.  
( ) O núcleo corporativo central é **centralizador** das decisões estratégicas.  
( ) O núcleo corporativo central é **pouco centralizador** das decisões estratégicas.  
( ) O núcleo corporativo central é **muito pouco centralizador** das decisões estratégicas.  
( ) O núcleo corporativo central **não é centralizador**, e a minha unidade tem bastante autonomia nas decisões estratégicas.

5. Com relação ao **escopo geográfico** de atuação da corporação, qual afirmativa melhor define a abrangência da sua corporação:

- ( ) O grupo tem empresas somente na região, e a matriz é na própria região.  
( ) O grupo tem empresas em várias regiões do país, e a matriz também é no país.  
( ) O grupo tem empresas em várias regiões do país, e a matriz fica fora do país.  
( ) O grupo tem empresas em vários países do mundo, e a matriz fica no país.  
( ) O grupo tem empresas em vários países do mundo, e a matriz fica fora do país.

6. Que grau você atribui ao incentivo do núcleo corporativo central para que as empresas/unidades se relacionem umas com as outras:

- ( ) Não há incentivo.  
( ) Há pouco incentivo.  
( ) Há médio incentivo.  
( ) Há forte incentivo.  
( ) Há muito forte incentivo.

7. Em que medida os funcionários da sua empresa/unidade compartilham com os funcionários de outras empresas/unidades do grupo uma visão clara dos objetivos que pretendem atingir?

- ( ) Não há compartilhamento.

- ( ) Há pouco compartilhamento.
- ( ) Há mediano grau de compartilhamento.
- ( ) Há um alto grau de compartilhamento.
- ( ) Há um muito alto grau de compartilhamento.

**As questões de 8 a 12 buscam avaliar em que medida a sua empresa/unidade compartilha *know-how* com outras empresas/unidades do grupo corporativo.**

8. Que medida você atribui ao **compartilhamento de *know-how*** entre as empresas/unidades da corporação?

(entenda por *know-how* os conhecimentos ou habilidades sobre processos, funções ou áreas geográficas)

- ( ) Muito reduzido.
- ( ) Reduzido.
- ( ) Médio
- ( ) Intenso.
- ( ) Muito intenso.

9. Que medida que você atribui à **transferência de *know-how*** da sede corporativa para as unidades da corporação:

(entenda por *know-how* os conhecimentos ou habilidades sobre processos, funções ou áreas geográficas)

- ( ) Muito reduzida.
- ( ) Reduzida.
- ( ) Média
- ( ) Intensa.
- ( ) Muito intensa.

10. Em que nível a corporação emprega soluções tecnológicas conjuntas, tais como intranet compartilhada entre as unidades, banco de dados conjuntos, sistemas gerenciais comuns, métodos de trabalhos comuns?

- ( ) Muito reduzido.
- ( ) Reduzido.
- ( ) Médio.
- ( ) Intenso.
- ( ) Muito intenso.

11. Em que grau a corporação incentiva e/ou promove as atividades conjuntas entre as unidades; tais como: foros, reuniões entre gestores das UENs, comitês com membros de diversas unidades, convenções, etc.?

- ( ) Muito reduzido.
- ( ) Reduzido.
- ( ) Médio.
- ( ) Intenso.
- ( ) Muito intenso.

12. Em que medida os gestores das diferentes unidades confiam uns nos outros para compartilharem conhecimentos e informações estratégicas?

- ( ) Muito reduzido grau de confiança.
- ( ) Reduzido grau de confiança.
- ( ) Médio grau de confiança.
- ( ) Alto grau de confiança.
- ( ) Muito alto grau de confiança.

**As questões de 13 a 17 buscam avaliar em que medida as áreas da sua empresa/unidade se inter-relacionam com áreas similares de outras empresas/unidades do grupo corporativo.**

13. Em que medida a **área de aquisição de insumos e matérias primas** se inter-relaciona com áreas similares de outras empresas/unidades do grupo corporativo? (A forma mais comum de inter-relação nessa área é a compra conjunta de insumos)

- Não se relaciona.
- Fracamente.
- Medianamente.
- Intensamente.
- Muito intensamente
- Não se aplica.

14. Em que medida a **área de desenvolvimento e tecnologia** se inter-relaciona com áreas similares de outras empresas/unidades do grupo corporativo? (As formas mais comuns de inter-relações nessa área são: o desenvolvimento conjunto de tecnologia para processos, produtos, e serviços e projeto de interface conjunta)

- Não se relaciona.
- Fracamente.
- Medianamente.
- Intensamente.
- Muito intensamente
- Não se aplica.

15. Em que medida as **áreas de infra-estrutura e de RH** se inter-relacionam com áreas similares de outras empresas/unidades do grupo corporativo? (as formas mais comuns de inter-relações nessa área são: levantamento compartilhado de capital - financiamento; utilização de caixa compartilhada, departamento jurídico compartilhado; relações com o governo compartilhadas; contratação e treinamento compartilhados; consultoria de RH compartilhada)

- Não se relaciona.
- Fracamente.
- Medianamente.
- Intensamente.
- Muito intensamente
- Não se aplica.

16. Em que medida a **área de logística interna e operações** se inter-relaciona com áreas similares de outras empresas/unidades do grupo corporativo? (as formas mais comuns de inter-relações nessa área são: logística interna compartilhada, fabricação de componentes compartilhada, instalações de montagem compartilhadas, instalações de testes e controles de qualidade compartilhados, atividades indiretas de produção compartilhadas, infra-estrutura do local compartilhada)

- Não se relaciona.
- Fracamente.
- Medianamente.
- Intensamente.
- Muito intensamente
- Não se aplica.

17. Em que medida a **área de logística externa, marketing e vendas**, e serviços se inter-relaciona com áreas similares de outras empresas/unidades do grupo corporativo? (as formas mais comuns de inter-relações nessa área são: marca registrada compartilhada, venda cruzada de produtos complementares, pacote de vendas, subsídio cruzado de produtos complementares, departamento de marketing compartilhado, força de vendas compartilhadas, rede compartilhada de serviço/conserto, sistema de distribuição física compartilhado, organização compartilhada de financiamento para o comprador ou distribuidor)

- Não se relaciona.
- Fracamente.
- Medianamente.
- Intensamente.
- Muito intensamente
- Não se aplica.



**As questões de 18 a 24 buscam avaliar a capacidade de execução da estratégia da empresa em que você trabalha**

18. Qual o seu nível de conhecimento sobre a estratégia da sua empresa/unidade, tais como a visão, missão e objetivos?

- ( ) Não conheço nada.
- ( ) Conheço pouco.
- ( ) Conheço razoavelmente.
- ( ) Conheço.
- ( ) Conheço muito.

19. Em que grau a sua empresa/unidade apresenta níveis apropriados de coordenação das equipes que atuam na execução estratégia?

- ( ) Muito baixo.
- ( ) Baixo.
- ( ) Médio.
- ( ) Alto.
- ( ) Muito alto.

20. Em que grau a sua empresa/unidade apresenta níveis apropriados de trabalho em equipe para a execução da estratégia?

- ( ) Muito baixo.
- ( ) Baixo.
- ( ) Médio.
- ( ) Alto.
- ( ) Muito alto.

21. Em que grau os membros da sua empresa/unidade possuem as competências técnicas necessárias para a execução estratégia?

- ( ) Muito baixo.
- ( ) Baixo.
- ( ) Médio.
- ( ) Alto.
- ( ) Muito alto.

22. Em que medida os membros da sua empresa/unidade possuem as experiências e conhecimentos gerenciais necessários para a execução da estratégia?

- ( ) Muito baixo.
- ( ) Baixo.
- ( ) Médio.
- ( ) Alto.
- ( ) Muito alto.

23. Em que medida as principais pessoas e grupos estão efetivamente comprometidos com a estratégia da empresa?

- ( ) Muito baixo.
- ( ) Baixo.
- ( ) Médio.
- ( ) Alto.
- ( ) Muito alto.

24. Que nível você atribui ao empreendedorismo da sua empresa/unidade?

- ( ) Muito baixo.
- ( ) Baixo.
- ( ) Médio.
- ( ) Alto.
- ( ) Muito alto.

# Livros Grátis

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

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

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

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

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