

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Mestrado em Ciências Contábeis

Giovani Capalonga

**AS ESTRATÉGIAS PERCEBIDAS SOB O ENFOQUE TEÓRICO
DO POSICIONAMENTO, DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS,
DA MISSÃO E DA TIPOLOGIA:
UM ESTUDO COM EMPRESAS GAÚCHAS**

São Leopoldo
2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

GIOVANI CAPALONGA

**AS ESTRATÉGIAS PERCEBIDAS SOB O ENFOQUE TEÓRICO
DO POSICIONAMENTO, DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS,
DA MISSÃO E DA TIPOLOGIA:
UM ESTUDO COM EMPRESAS GAÚCHAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito para a obtenção do Título de Mestre do Mestrado em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Carlos A. Diehl

São Leopoldo

2008

GIOVANI CAPALONGA

AS ESTRATÉGIAS PERCEBIDAS POR EMPRESAS GAÚCHAS SOB O ENFOQUE TEÓRICO DO POSICIONAMENTO, DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS, DA MISSÃO E DA TIPOLOGIA

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 18 de setembro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio José Müller – UFRGS

Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel – Unisinos

Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza – Unisinos

Prof. Dr. Carlos A. Diehl

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Ernani Ott, Dr.
Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

DEDICATÓRIA

A minha mãe Nilce Dallegrave Capalonga (in memoriam), pelo incentivo mesmo em seu leito de morte, enquanto eu me dedicava a esta dissertação.

A meu pai Nilton Luiz Capalonga, pelas lições de vida.

A minha esposa, pela total dedicação e compreensão nos momentos decisivos.

AGRADECIMENTO

É importante agradecer a todos que contribuíram para este trabalho. Alguns merecem destaque pela ajuda que deram durante o processo. Agradeço:

- A DEUS, pela fonte de paz e força nesta caminhada;
- Ao meu orientador professor Carlos Alberto Diehl, por ter me oportunizado um tema desta magnitude, pela excelente parceria firmada, pela relação de amizade, sem a qual não teria realizado este trabalho;
- À Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – pela estrutura e suporte que viabilizaram a realização de meus estudos;
- Aos professores do mestrado, pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos difíceis que passei;
- À secretaria da Pós-Graduação da Área de Ciências Econômicas, por todo o apoio desde a inscrição até a conclusão do curso;
- Aos colegas do mestrado, pela ajuda, força, discussões, críticas, risadas, pelo carinho e amizade;
- Ao professor Ely Laureano Paiva e administradores que julgaram o formulário de pesquisa pelas críticas e sugestões;
- Àqueles que responderam a pesquisa pelo tempo disposto e informações prestadas sobre as suas empresas.

*"Dar menos que seu melhor é sacrificar o dom que
você recebeu."*

Steve Prefontaine

RESUMO

Esta dissertação tem como tema a estratégia percebida pelas empresas gaúchas. Estudos recentes de análise das conexões entre o Posicionamento Estratégico, a Visão Baseada em Recursos – RBV, a Missão Estratégica e a Tipologia Estratégica estão baseados em construções teóricas ou em estudo de casos. Essa dissertação busca contribuir para a consolidação do tema. Para isso buscou no referencial teórico os conceitos de estratégia, da estratégia percebida, do conteúdo estratégico, do conceito das abordagens do Posicionamento Estratégico, da Visão Baseada em Recursos – RBV, da Missão e da Tipologia Estratégica, além da integração estratégica entre essas abordagens. Tratou ainda de desenvolver uma pesquisa de campo para que pudesse comparar através de análise fatorial e cluster os resultados dessa pesquisa com a teoria. Analisou as estratégias percebidas em cada um dos clusters identificados. Concluiu que quanto mais alinhadas as escolhas estratégicas estiverem com o modelo teórico, melhor será a percepção do desempenho obtido pelas empresas.

Palavras-chave: Estratégia Percebida. Integração Estratégica. Levantamento. Análise de Cluster e Desempenho percebido.

ABSTRACT

This dissertation is addressing the strategy perceived by business in the south Brazilian. Recent studies examining the connections between the Strategic Positioning, the Vision Based on Resources - RBV, the Strategic Mission and Strategic Typology are based on theoretical constructions or in case studies. This dissertation seeks to contribute to the consolidation of the subject. For this theoretical framework aimed at the concepts of strategy, the perceived strategy of strategic content, the concept of approaches to Strategic Positioning, the Vision Based on Resources - RBV, the Mission and the Strategic Typology, in addition to the strategic integration between these approaches. This yet to develop a field research so that it could compare through factor analysis and cluster the results of that research with the theory. Examined the perceived strategies in each of the clusters identified. It concluded that the more strategic choices are aligned with the theoretical model, better the perception of the performance achieved by the companies.

Key words: Noticed strategy. Strategic integration. Survey. Analysis of cluster and noticed performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia pretendida, deliberada, emergente, percebida e realizada.	25
Figura 2 – Três estratégias Genéricas	35
Figura 3 – Visão “ <i>resource-based</i> ” da vantagem competitiva sustentada	39
Figura 4 – Os recursos como base para a Vantagem Competitiva	40
Figura 5 – Tela da Atratividade da indústria/posição da companhia.....	42
Figura 6 – Classificações estratégicas e suas conexões	47
Figura 7 – Integração das classificações estratégicas.	48
Figura 8 – Relacionamento hipotético entre a tipologia estratégica, missão estratégica, posicionamento estratégico e a Visão Baseada em Recursos.	49
Figura 9 – Tempo de atuação do respondente na empresa.....	61
Figura 10 – Tempo de atuação do respondente na empresa	62
Figura 11 – Nível de gerência do respondente	64
Figura 12– Nível de escolaridade finalizada.....	64
Figura 13 – A integração estratégica do cluster 1.....	81
Figura 14 – A integração estratégica do cluster 2.....	83
Figura 15 – A integração estratégica do cluster 3.....	85
Figura 16 – A integração estratégica do cluster 4.....	87
Figura 17 – A integração estratégica do cluster 5.....	89
Figura 18 – A integração estratégica do cluster 6.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das abordagens estratégicas	46
Quadro 2 – Classificação da pesquisa.....	51
Quadro 3 – Graus de concordância com os fatores da análise fatorial para os fatores f1, f2, f3, f5, f6, f7, f9 e f10.....	76
Quadro 4 – Graus de concordância com os fatores da análise fatorial para os fatores f4 e f8	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Trabalhos que pesquisaram a estratégia em alguma das dimensões propostas.....	53
Tabela 2 – Classificação das empresas pelo número de funcionários	62
Tabela 3 – Resultado da extração de fatores considerando todos 72 itens com rotação Varimax.....	66
Tabela 4 – Comunalidades das variáveis para Análise Fatorial considerando todos os itens com extração de dez fatores	66
Tabela 5 – Matriz de cargas fatoriais rotacionada pelo método Varimax.....	67
Tabela 6 – Caracterização dos fatores e coeficiente Alpha de Cronbach.....	70
Tabela 7 – Média de concordância dos fatores associados aos Clusters formados.	76
Tabela 8 – Média de concordância dos fatores associados aos Clusters formados e as classificações do f4	78
Tabela 9 – Média de concordância dos fatores associados aos Clusters formados e as suas classificações.....	79
Tabela 10 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 1	80
Tabela 11 – Média de concordância dos fatores associadas ao Cluster 2	82
Tabela 12 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 3	84
Tabela 13 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 4	86
Tabela 14 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 5	88
Tabela 15 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 6	90

SUMÁRIO

SUMÁRIO	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.1.1 Limites (escopo).....	16
1.1.2 Pergunta-problema.....	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.3.1 Oportunidade.....	18
1.3.2 Contributividade.....	18
1.3.3 Relevância	19
1.4 ETAPAS DO TRABALHO OU FLUXO DA PESQUISA	20
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1 ESTRATÉGIA	21
2.1.1 Conceito de Estratégia	22
2.1.2 Estratégia Percebida.....	23
2.2 CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA	26
2.2.1 Posicionamento Estratégico.....	26
2.2.2 Visão Baseada em Recursos – RBV.....	37
2.2.3 Missão Estratégica.....	41

		12
2.2.4	Tipologia Estratégica	43
2.3	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1	DELINEAMENTO	50
3.2	POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA	51
3.3	COLETA DE DADOS	53
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA.....	53
3.4.1	Descrição do Instrumento de Coleta.....	56
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	57
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	58
4	ANÁLISE DE DADOS	60
4.1	INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS DO ESTUDO.....	60
4.1.1	Classificação das empresas pelo Tipo de Controle	60
4.1.2	Classificação das empresas por tempo de atuação.....	61
4.1.3	Classificação das empresas pelo número de funcionários.....	62
4.1.4	Cargos ocupados pelos respondentes	63
4.1.5	Formação acadêmica dos respondentes	64
4.2	ANÁLISE QUANTITATIVA	65
4.2.1	Análise Fatorial.....	65
4.2.2	Análise de Cluster	75
5	CONCLUSÃO	93
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO	102

1 INTRODUÇÃO

O cenário competitivo vem se caracterizando por um grande aumento na intensidade e na velocidade das mudanças no ambiente empresarial, que, para a maioria das empresas, pode ser caracterizado como turbulento. Globalização, abertura de mercados, convergência tecnológica, clientes mais exigentes e entrada de novos concorrentes tornaram-se fatos comuns em muitas indústrias. Nesse ambiente de pouca previsibilidade, a empresa que possuir as estratégias certas, nos momentos certos, terá grande vantagem competitiva sobre as demais.

Um dos conceitos mais genéricos e difundidos sobre o que é estratégia a enfatiza como o caminho escolhido pela organização para o alcance dos seus objetivos. Assim, de uma forma geral toda organização busca o alcance de determinados objetivos e, para tal fim, precisa dispor de estratégias sobre como fazê-lo. Essas estratégias, de forma geral, irão envolver maneiras de utilizar os recursos internos da organização, cada vez mais escassos, de forma a aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças existentes no ambiente externo.

A gestão estratégica diz respeito às atividades de análise, planejamento e controle das ações relacionadas à estratégia de uma organização. Certo e Peter (1993) enfatizam que um dos maiores benefícios da gestão estratégica é o de permitir que as diversas funções organizacionais e seus vários níveis hierárquicos trabalhem na mesma direção, ou seja, contribuam para a implementação da estratégia da empresa.

Já Kaplan e Norton (1997) argumentam que um dos maiores problemas relacionados à gestão estratégica nas organizações está na sua capacidade de implementar as estratégias formuladas. Segundo esses autores, embora muitas empresas consigam formular estratégias consistentes, elas acabam por falhar na sua implementação, em virtude de não conseguirem que seus processos internos desempenhem de forma satisfatória para que seu posicionamento estratégico desejado se torne realidade.

Para outros autores, como Mintzberg *et al.* (2000), a separação entre a formulação e a implementação de estratégias seria uma ilusão provocada pelo advento do uso das ferramentas da administração científica à gestão estratégica. Assim, uma boa estratégia jamais deixaria de ser implementada com sucesso, se fosse realmente boa. Se existem problemas de implementação, isso pode significar que algumas ameaças foram ignoradas ou alguns pontos fortes superestimados.

Devido ao alcance, complexidade e impacto para a implementação da estratégia é necessário um sistema de informação que capacite o gestor a monitorar os resultados dessa estratégia. No entanto, devido ao número de dados produzidos pela organização, é necessário um componente de processamento de informações. Porter (1999, p. 88) afirma que “o componente de processamento de informação abrange os passos indispensáveis para captação, manipulação e distribuição dos dados necessários ao desempenho da atividade”. Gomes e Salas (2001, p. 22) afirmam que, “para alcançar seus objetivos, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização”.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 94) advertem que, “para que se obtenha um reflexo fiel da realidade, é necessário usar uma técnica que capte os elementos essenciais da realidade. Quanto mais complexa a realidade, mais abrangente será a técnica”. O uso de uma metodologia para realização dessa seleção indicará quais informações são úteis para a tomada de decisões.

Gomes e Salas (2001, p. 79) afirmam que “um sistema de informação é aquele que elabora de forma explícita, estruturada, sistemática e periódica determinada informação mediante um processo formal de recolhimento, processamento e transmissão da informação”.

Para que as informações sejam objetivas e atinjam seus propósitos na tomada de decisões de uma empresa, devem ser analisadas e identificadas, por meio de dos processos de mensuração e avaliação, sendo relevantes na dinâmica dos resultados da empresa (ANSOFF; MACDONNELL, 1993).

Contudo, quais as informações relevantes para uma empresa, se as estratégias por elas praticadas não são identificadas? Antes mesmo de se estabelecer um sistema de informação se deve avaliar qual a estratégia de uma

empresa para então definir que tipo de informação é necessário para o controle estratégico.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A estratégia realizada (MINTZBERG *et al.*, 2000) por uma organização é a soma de um componente deliberado, ou seja, constituído por padrões planejados anteriormente que foram efetivamente implementados, com outro componente emergente, formado por padrões que não foram previamente planejados. O grau de combinação entre estratégias deliberadas e emergentes varia entre as diferentes organizações. Algumas possuem uma porção de estratégia planejada muito elevada e, em contrapartida, pouca coisa emerge em seus processos. Já outras organizações possuem um componente planejado muito restrito enquanto a emergência predomina. Essa combinação de estratégias planejada e emergente caracteriza as organizações de um modo geral e os resultados que elas vêm obtendo são reflexos dessa combinação.

O que pouco se sabe é a partir dessa combinação estratégica qual a estratégia praticada pelas organizações, em particular as empresas privadas do estado do Rio Grande do Sul. Talvez se possa até inferir que muitos dos gestores dessas empresas também não sabem dizer com precisão quais são suas estratégias.

Por outro lado diversas abordagens estratégicas são reconhecidas como válidas para responder às escolhas estratégicas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) realizaram uma revisão na literatura e classificaram essas abordagens estratégicas em 10 escolas do pensamento estratégico.

Alguns estudos desenvolvidos nesta área abrangem um aspecto específico como o de Gimenez *et al* (1999) através da tipologia estratégica de Miles e Snow. Zantow (2001) procurou estabelecer ligação entre recursos, as estratégias genéricas de Porter e ambiente. Já Kotha e Vadlamani (1995) comparam as estratégias

genéricas de Porter com a classificação de Mintzberg na busca de uma definição das estratégias praticadas pelas organizações.

Contudo, nenhum deles procurou estabelecer relações, entre o Posicionamento Estratégico, a Visão Baseada em Recursos, a Missão Estratégica e a Tipologia Estratégica.

1.1.1 Limites (escopo)

Não se pretende identificar qual a melhor estratégia, mas apenas as estratégias percebidas pelas empresas do estado do Rio Grande do Sul, muito embora os resultados econômico-financeiros de determinada empresa comparados com o setor em que atua e nas possíveis imperfeições apontadas pela literatura possa levar esta ou aquela empresa a correções de rumo.

É importante destacar que a percepção estratégica pode ser diferente da real estratégia praticada pelas empresas e que outras abordagens estratégicas também podem explicar as percepções estratégicas dessas empresas.

Outra questão não trabalhada por este trabalho refere-se ao processo de formulação da estratégia. Ele não procurou avaliar se o processo foi bem ou mal conduzido e se os caminhos escolhidos eram os melhores dadas as condições ambientais.

1.1.2 Pergunta-problema

Quais as Estratégias Percebidas por empresas gaúchas sob o enfoque teórico do Posicionamento, da Visão Baseada em Recurso, da Missão e da Tipologia?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Identificar as estratégias percebidas por empresas gaúchas de acordo com as teorias do Posicionamento, da Visão Baseada em Recurso, da Missão e da Tipologia.

1.2.2 Específicos

Analisar e comparar as diversas abordagens estratégicas.

Identificar, dentre as abordagens escolhidas, as características teóricas de cada uma delas.

Identificar os modelos conceituais que estabeleçam a relação entre as abordagens escolhidas.

Desenvolver um instrumento de pesquisa que permita evidenciar as percepções dos gestores com relação às estratégias empresariais.

Avaliar o enquadramento das empresas de acordo com as abordagens estratégicas escolhidas.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Oportunidade

Estudos preliminares envolvendo as diversas abordagens estratégicas foram desenvolvidos inicialmente por Langfield-Smith (1997) e Kald, Nilsson e Rapp (2000) por meio de uma construção teórica acerca do tema. Já Diehl (2005) estuda as abordagens estratégicas através de dois estudos de casos. A oportunidade criada neste momento é de evoluir o pensamento para a generalização do tema através de um levantamento de dados, pois o estudo de caso apresentado aponta tal necessidade ao afirmar

Um aspecto que poderia ser melhorado no modelo de pesquisa utilizado é o questionamento mais direto acerca dos limites estratégicos de cada empresa. Embora tenha sido possível identificar esses limites, através de informações dispersas nas entrevistas, um questionário direto permitiria aprofundar este tema e melhor compreender suas características em cada organização (DIEHL, 2005, p. 262).

1.3.2 Contributividade

Ao analisar uma empresa pode-se tentar inferir qual a estratégia praticada por ela, mas sem conhecê-la profundamente torna-se difícil afirmar categoricamente qual a sua real estratégia.

Com o desenvolvimento do questionário e uma sistemática consistente de análise dos dados, os gestores das empresas possuirão condições de aplicá-las em suas organizações para uma melhor compreensão do seu efetivo posicionamento estratégico e conseqüente melhoria de suas posições.

1.3.3 Relevância

Castro *et al.* (1996, p. 139) resumem a importância da estratégia, dizendo que

são as estratégias competitivas utilizadas pelas firmas em seu processo de enfrentamento no mercado, ou seja, como conquistam e/ou mantêm suas posições competitivas e, principalmente, como constroem e renovam seus potenciais competitivos ao longo do tempo, que passam a ocupar um lugar de destaque na formulação do discurso econômico. Na base destas estratégias, a existência de diferentes capacitações, graus de competência e objetivos ocupam uma posição fundamental para a explicação dos fenômenos econômicos.

A estratégia reflete a participação da empresa no mercado através de seu posicionamento e participação, pois define como a organização pretende se diferenciar dos concorrentes no mercado. A estratégia competitiva ocupa um espaço importante e decisivo no sucesso da empresa, equivalendo ao sucesso empresarial de construir ou renovar os seus potenciais competitivos. Esse potencial molda-se pela capacidade da gestão de ver o mercado por esse ângulo diferencial, e o sucesso está atrelado às estratégias executadas.

O sucesso estratégico depende da capacidade da empresa em reconhecer o momento em que se encontra e saber identificar o ambiente para conceber o melhor nicho para a sua arte final: o sucesso da organização. Essa capacidade deve ser desenvolvida todos os dias, pois o sistema econômico é dinâmico, o tempo de resposta das empresas é curto e as incertezas são muitas, fazendo com que as estratégias emergentes sejam tão fundamentais quanto às deliberadas para estabelecer os rumos da empresa.

De acordo com Langfield-Smith (1997), a estratégia e os sistemas de controle gerencial têm sido utilizados de diferentes formas. Embora haja simplificação nas várias maneiras de caracterizar um sistema de controle gerencial, a maioria dos problemas é ainda encontrada na ausência de um ponto comum de referência para a classificação das estratégias empresariais. Diferentes esquemas de classificação têm sido usados. Isso dificulta a formação de uma opinião de como as estratégias têm influenciado o desenho e o uso dos sistemas de controle gerencial.

Entender o comportamento das várias abordagens estratégicas e o relacionamento entre elas na prática das organizações é de extrema valia para que se possa ajudar na consolidação de uma abordagem estratégica que permita contribuir na elaboração de sistemas de controle gerenciais mais eficientes, sistemas estes diretamente ligados às atividades desenvolvidas pela controladoria, tema de estudo do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Rio dos Sinos.

1.4 ETAPAS DO TRABALHO OU FLUXO DA PESQUISA

As etapas que compõe a execução da pesquisa são:

- ✓ Revisão Bibliográfica do Conceito de Estratégia.
- ✓ Revisão das Abordagens Estratégicas.
- ✓ Consolidação das Abordagens.
- ✓ Confecção do Instrumento de Pesquisa.
- ✓ Submissão do Instrumento de Pesquisa a Aprovação.
- ✓ Coleta de Dados.
- ✓ Análise dos Dados.
- ✓ Elaboração do Relatório.
- ✓ Apresentação

2 REVISÃO DA LITERATURA

A abordagem conceitual sobre o tema inerente a esta pesquisa requereu o estudo dos seguintes conceitos relacionados à estratégia, seu conceito e a percepção dela pelos dirigentes das empresas, além do conteúdo de algumas abordagens estratégicas.

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia foi utilizada pela primeira vez em 1688, no idioma inglês, e, deriva-se do grego *strategia* (originalmente significando generalato) (WHIPP, 1996). Milenar no contexto militar, estratégia passou a ter uma conotação de habilidade administrativa já na época de Péricles (450 d. C.), quando seu significado veio a expressar a idéia de poder, liderança, e administração (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A partir da década de oitenta, essa palavra deixou de ser de domínio prioritário de uma minoria para ser incorporada à linguagem popular. Já na primeira metade da década de noventa do século passado, ela tornou-se muito comum e, começou a ser, genericamente, utilizada de forma direta, com conotações positivas para exprimir a relevância dos projetos e objetivos em questão, e sugerir um senso de raciocínio e planejamento coerentes. No circuito acadêmico, a estratégia é utilizada por várias disciplinas na tentativa de legitimar a relevância do seu objeto. Como vem sendo usada, tende a haver uma referência a sua fonte militar ou ao tema da competitividade (WHIPP 1996, p. 261-263).

A exemplo do crescimento da utilização da estratégia, em 1979, a Revista Fortune, em sua pesquisa das 500 maiores empresas industriais americanas, apontava que 45% das empresas já utilizavam algum tipo de técnica de planejamento estratégico (GHEMAWAT, 2000).

Muito dos conceitos já trabalhados e outros tantos novos, delineiam uma nova forma de pensar e grande parte das contribuições dos pensadores das etapas anteriores continua até hoje, com seu lugar de destaque. Em grande parte, as opções concretizam-se na forma de prescrições. Por vezes, a receita indica doses moderadas, homeopáticas como nos programas de qualidade, amplamente propagados na década de oitenta do século XX, por vezes, indica doses drásticas, alopáticas como nos processos de reengenharia, drasticamente implantados no início da década de 90. Esforços da própria organização ou impostos pelas pressões do meio, seja ela movidas pelo mero instinto de sobrevivência, pela necessidade de tornarem-se competitivas ou pelo desejo de manterem-se em posição de liderança, as organizações são primariamente estimuladas pela necessidade de adaptação ao meio.

Embora seja certo que as organizações precisam maximizar o seu ajuste com o meio, não há qualquer convergência em relação à forma como tal ajuste deve ser conduzido. Muitos dos esforços de mudança têm se prendido à tentativa de identificar uma configuração organizacional perfeita, um *design* para os novos tempos ou uma resposta definitiva (DRUCKER, 1981). O aumento da competitividade, fruto do ajuste da organização ao ambiente é o fator que legitima a mudança. Competitividade é um conceito abrangente, alicerçado não apenas por modelos e teorias, mas por outro conceito, amplo, a estratégia, foco central deste projeto.

2.1.1 Conceito de Estratégia

Os conceitos de estratégias são fartos e com alguma diferenciação. Alguns autores adotam linhas de definição mais restritas, enquanto outros consideram um conjunto mais amplo de elementos em sua forma de conceituar a estratégia.

Considerando alguns dos principais autores da área de estratégia empresarial, encontram-se alguns conceitos, a seguir explicitados, com o objetivo de se estabelecer alguns parâmetros conceituais do termo estratégia como:

Um dos vários conjuntos de regras de decisões, sob condições de incerteza ou desconhecimento parcial das variáveis ambientais, para orientar o comportamento de uma empresa (ANSOFF, 1991, p. 95).

Há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001, p. 92).

Um desenho ou plano que integra os principais objetivos da empresa, políticas, e ações em seqüência num todo coerente. [...] ajuda a organizar e alocar recursos da empresa numa postura única e viável em relação às suas competências internas e falhas, às mudanças ambientais antecipadas, e movimentos contingências dos oponentes (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 5).

A determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção de linha de ação e aplicação de recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER, 1990, p. 860).

Estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá (PORTER, 2004, p.XXVII).

Desses conceitos, os mais genéricos e difundidos sobre o que é estratégia a enfatiza como sendo o caminho escolhido pela organização para o alcance dos seus objetivos. Assim, de uma forma geral, toda organização busca o alcance de determinados objetivos e, para tal fim, precisa dispor de estratégias sobre como fazê-lo. Essas estratégias, de forma geral, irão envolver maneiras de utilizar os recursos internos da organização de forma a aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo.

2.1.2 Estratégia Percebida

Percebem-se, nas definições apresentadas de estratégia, conceitos distintos. Com base nesse fato, Mintzberg *et al.* (2000) afirmaram que a estratégia requer uma série de definições, e não apenas uma. Dessa forma, os autores caracterizam o termo estratégia por meio de cinco diferentes definições, em inglês iniciadas pela letra “p”, a saber: plano (*plan*), padrão (*pattern*), posição (*position*), perspectiva (*perspective*) e manobra (*ploy*) (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Os dois primeiros conceitos estão diretamente relacionados com o processo de formação e implementação das estratégias. A estratégia organizacional é vista

como um plano, quando trata do caminho que a empresa pretende seguir para atingir seus objetivos organizacionais no futuro. Nesse caso, a estratégia organizacional constitui-se em um olhar para o futuro, caracterizando as estratégias pretendidas.

Por outro lado, quando se observa as ações que foram efetivamente realizadas pelas organizações em um determinado período de tempo, pode-se definir a estratégia como sendo um conjunto de padrões de ação passados. A estratégia seria, nesse caso, a forma pela qual a organização realmente buscou atingir seus objetivos. De acordo com esse conceito, a estratégia da empresa seria então identificada como um olhar para o passado, caracterizando as estratégias realizadas (MINTZBERG *et al.*, 2000).

As duas primeiras definições apresentadas anteriormente abrem espaço para um segundo tipo de classificação, também focada no processo de formação e implementação. De acordo com ela, as estratégias podem ser pretendidas, não realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas, de acordo com o apresentado na Figura 1 (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Se a estratégia planejada (pretendida) não coincide com a estratégia implementada (realizada) pela organização, conclui-se que uma parte das ações pretendidas não foi implementada. Essas ações podem ser classificadas como uma estratégia não-realizada, pois embora constassem do plano estratégico, não foram implementadas.

Por outro lado, a estratégia implementada pela organização (realizada) inclui alguns padrões de ação que não constavam do plano elaborado previamente. Esse componente não planejado da estratégia realizada pela empresa é definido como estratégia emergente, que surge do aprendizado a partir das operações, convergindo para um padrão de ação.

Dessa forma, a estratégia efetivamente implementada por uma organização (realizada) é a soma de um componente deliberado, ou seja, constituído por padrões planejados anteriormente que foram efetivamente implementados, com outro componente emergente, formado por padrões que não foram previamente planejados. O grau de combinação entre estratégias deliberadas e emergentes varia entre as diferentes organizações.

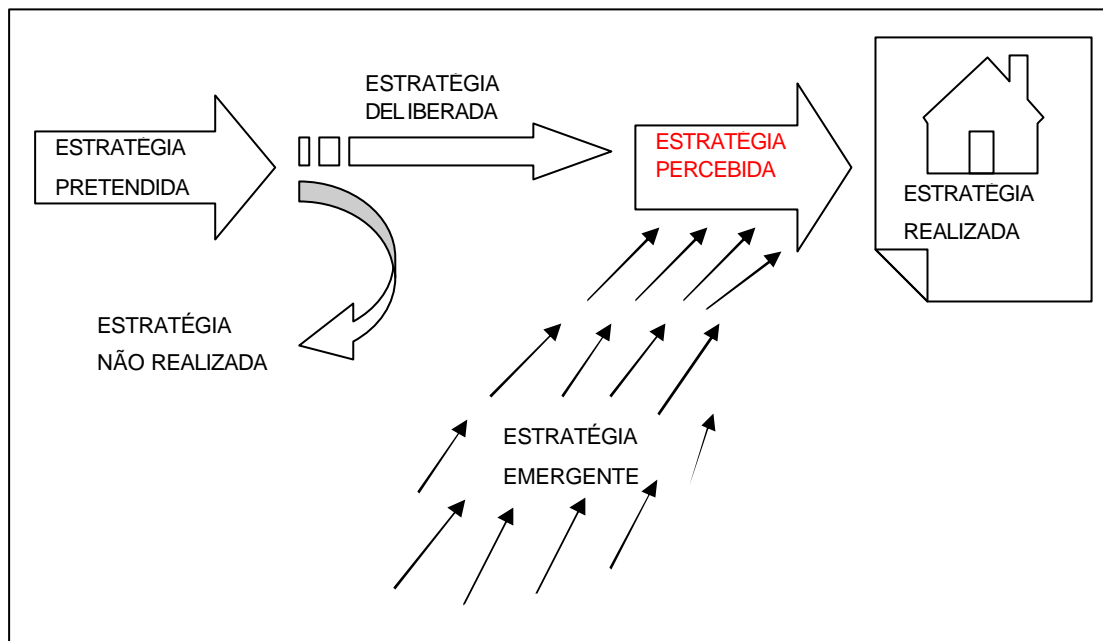


Figura 1 – Estratégia pretendida, deliberada, emergente, percebida e realizada.
 Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001, p. 29).

Entretanto, é difícil encontrar uma organização onde haja ênfase absoluta no controle, ou seja, somente estratégias deliberadas, ou foco exclusivo no aprendizado (somente estratégias emergentes). Por exemplo, as estratégias, como Mintzberg as denomina de “guarda-chuva” seriam aquelas nas quais as linhas gerais são deliberadas, mas os detalhes são deixados para emergir ao longo do processo de implementação (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Por outro lado, anteriormente à estratégia realizada, existe o que se chama de estratégia percebida. Trata-se da percepção que os principais executivos da empresa possuem sobre a estratégia realizada pela empresa como um todo. Diehl (2005) citou que as percepções dos dois principais executivos da empresa eram “antagônicas”; enquanto seu presidente acreditava que a estratégia principal de sua empresa era a diferenciação, seu diretor financeiro trabalhava na busca da liderança em custos. Sinickas (2006) aborda os problemas de comunicação da estratégia. Essa comunicação defeituosa faz com que a percepção da real estratégia das empresas seja diferente da percebida por seus executivos.

2.2 CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA

A estratégia envolve um número limitado de alternativas gerais de decisão sobre o que fazer em termos de investimento em relação a um grupo determinado de unidades de negócio. Tradicionalmente, essas decisões baseavam-se no conceito de gerência de carteira, e dizia respeito somente à alocação no sentido de ampliar, adquirir ou sair de um determinado negócio (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA; GOMES; NEUMANN, 2003).

Novas abordagens para a estratégia ganharam popularidade e podem facilmente serem observadas. Mintzberg *et al.* (2000), classificam os vários pensamentos sobre a estratégia em dez escolas de planejamento estratégico.

Schendel e Hofer (1979) propuseram a composição da definição do conteúdo estratégico em quatro dimensões: (1) escopo, em que eles definem em termos de competição de produtos/mercados e território geográfico, (2) recursos desenvolvidos e competências distintivas, (3) vantagens competitivas, e (4) sinergia.

Para a linha de escopo, busca-se a definição através da missão estratégia ou matriz de portfólio, enquanto recursos são avaliados através de Visão Baseada em Recursos – RBV. A vantagem competitiva é abordada através do posicionamento estratégico abordado e sinergia através da tipologia estratégica.

2.2.1 Posicionamento Estratégico

De acordo com Porter (2004), uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência num segmento, bem como suas causas básicas, a empresa está em posição de identificar seus pontos fracos e fortes em relação a esse segmento. Do ponto de vista estratégico, a primeira condição é o posicionamento estratégico da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Onde a empresa deve posicionar-se em relação aos substitutos? Contra as fontes de barreiras de entrada? Como competir com a rivalidade de concorrentes estabelecidos?

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas (PORTER, 2004). De modo amplo, isso compreende uma série de alternativas possíveis entre as quais:

- ✓ posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- ✓ influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- ✓ antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Segundo Porter (1989), existem três formas de a empresa criar uma posição defensável em longo prazo e sobressair-se perante os competidores e de obter vantagens dentro de um setor:

- ✓ diferenciar seus produtos para cobrar um preço mais elevado, implicando a oferta de um valor exclusivo para seus clientes, fundamentados em tecnologias superiores;
- ✓ ter um custo mais baixo, obtendo margens maiores; ou
- ✓ focar em um segmento específico a partir de uma das alternativas acima.

Para Porter (1989, p. 10), “ser ‘tudo para todos’ é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva”. Essas alternativas de posicionamento, ou escolhas, considerando que a busca por todas seria um erro, envolvem um caminho necessariamente diferente para a obtenção da vantagem competitiva e possuem características próprias e singulares.

Por outro lado, abandonar completamente o outro lado seria o mesmo que negligenciar o negócio, ou seja, buscar a diferenciação da qualquer custo poderia inviabilizar o negócio. Ao mesmo tempo, buscar a liderança em custo pode

inviabilizar a venda de um produto por não possuir clientes dispostos a comprar produtos com baixa ou nenhum aspecto que o qualifique minimamente.

2.2.1.1 Liderança no Custo

Na liderança de custo o foco da empresa está voltado para produzir com baixo custo dentro de seu ramo, ou seja, o menor custo em relação à concorrência.

Essa vantagem é obtida por meio da adoção de um conjunto de políticas funcionais voltadas para esse objetivo, bem como, o desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a um custo menor que seu concorrente.

Segundo Porter (2004), a liderança de custos requer grandes investimentos em tecnologia avançada, construção de instalações em escala eficiente, redução de custos pela experiência, ou seja, o aumento da produtividade via repetição de tarefas, o que acarreta a redução no tempo necessário para execução, além do controle das despesas gerais, redução dos custos de áreas como P&D, assistência técnica, força de vendas e publicidade. "Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas" (PORTER, 2004, p. 37).

Dessa forma, as fontes originárias da vantagem de custo são decorrentes de economias de escala, avanços tecnológicos e o efeito da experiência. Observa ainda, que a implementação da estratégia de liderança em custo pode exigir altos investimentos em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e prejuízos iniciais para a consolidação no mercado.

Uma empresa obtém vantagem de custo, se a somatória dos custos da execução de todas as suas atividades de valor for menor que os custos de seus concorrentes. O desempenho superior proporcionado pela vantagem de custo à empresa dá-se na medida em que ela passa a oferecer o seu produto em um nível aceitável de valor para o seu comprador. Todavia, essa vantagem de custo só existe,

se não necessitar ser anulada pela necessidade de ofertar ao mercado seu produto a um preço inferior ao de seu concorrente.

Para Porter (2004), a posição de custo de uma empresa ocorre em função: da composição de sua cadeia de valores em relação à do concorrente; e de sua posição relativa em relação aos condutores dos custos de cada atividade. A vantagem de custo reflete retornos acima da média para a empresa na indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. Os reflexos advindos dessa posição podem ser observados das seguintes formas:

- (a) Uma posição de custos baixos dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois sua posição de custo lhe permite a obtenção de retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição;
- (b) Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente;
- (c) Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos na medida em que a empresa tenha maior flexibilidade para enfrentar a elevação dos custos dos insumos;
- (d) Os fatores que levam uma posição de custo baixo para uma empresa proporcionam também barreiras de entrada de novas empresas em termos de economia de escala e vantagem de custos; e
- (e) A liderança no custo total, em geral, coloca a empresa numa posição favorável em relação aos produtos substitutos dos seus concorrentes na indústria (PORTER, 2004).

Dessa forma, o foco da liderança de custo fundamenta-se na idéia de que a empresa mais competitiva é aquela que possui menores custos, os quais podem resultar de um exame de cada atividade da empresa na busca de oportunidades para reduzir o custo, e a busca consistente de todas elas.

2.2.1.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica, a diferenciação, consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda a indústria. Para isso, a empresa deve desenvolver atividades com alta qualidade de tal forma a gerar oferta de benefícios diferenciados que torne o seu produto mais atraente aos olhos do consumidor do que o de seus concorrentes.

A lógica estratégica da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos por meio dos quais possa diferenciar-se de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa para que possa esperar um preço prêmio (PORTER, 2004).

A referência à diferenciação através de produtos de alta qualidade reporta-se não apenas às qualidades tecnicamente melhores, como também às mercadorias que ofereçam uma qualidade superior ou preferível.

As formas de uma empresa diferenciar-se podem ser através do projeto, imagem da marca, tecnologia, desempenho e características dos produtos, serviços fornecidos, rede de fornecedores, entre outras. “Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões” (PORTER, 2004, p. 39).

Porter (2004), afirma que, independentemente do tipo do produto ou serviço oferecido por uma empresa a seus compradores, eles em geral encontram dificuldades para avaliá-lo, na medida em que nem sempre conseguem medir com precisão o desempenho de uma empresa e de seus produtos, mesmo após o produto ter sido comprado e usado. Essa falta de precisão em relação à avaliação do produto por parte do comprador significa que a diferenciação de fato obtida pode perfeitamente estar baseada em parte nos fatores empregados pelo comprador para inferir ou julgar se a empresa reduzirá os seus custos ou melhorará seu desempenho em relação à concorrência. Esses fatores são denominados pelo autor como sinais de valor. Ao utilizar-se desses fundamentos de valor o comprador estabelece critérios de compra, os quais podem ser divididos em dois tipos: critérios de uso e critérios de sinalização.

Os critérios de uso são medidas específicas daquilo que cria valor para o comprador, ou seja, descendem dos benefícios para o comprador por meio de uma redução de custos ou de uma elevação no desempenho. Dentro do critério de uso incluem-se fatores como: qualidade do produto, características do produto, tempo de entrega e apoio de engenharia de aplicações e também coisas intangíveis, como estilo, prestígio, *status* percebido e conotação de marca. Geralmente os critérios de uso estão mais voltados para o produto, à logística externa e as atividades de serviço do fornecedor.

Já os critérios de sinalização são medidas de como os compradores percebem a presença de valor, ou seja, refletem os sinais de valor que influenciam a percepção do comprador sobre a habilidade da empresa em satisfazer os critérios de uso. Os critérios de sinalização mais comuns são os seguintes: reputação ou imagem; publicidade cumulativa; peso ou aparência externa do produto; embalagem e rótulos; aparência e porte das instalações; tempo no negócio; base instalada: relação de clientes; parcela de mercado; preço (quando o preço denota qualidade); identidade da matriz (porte, estabilidade financeira etc.).

Outro fator de grande importância na capacidade de diferenciação do produto é o conhecimento tecnológico, seu respectivo desenvolvimento por parte das empresas, bem como as características tecnológicas de cada processo de produção, que podem criar barreiras ao processo de inovação destinado a diferenciar o produto.

Todavia, cabe ressaltar que a estratégia de diferenciação deve considerar os custos, apesar de eles não serem objetivos estratégicos primários. A diferenciação é uma estratégia atrativa para obter retornos acima da média em uma indústria, ou seja:

- (a) a diferenciação cria um isolamento contra os concorrentes na indústria em consequência da lealdade dos consumidores com relação à marca, como também a menor sensibilidade ao preço;
- (b) a diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível negociar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores, pois lhes faltam alternativas comparáveis;

- (c) a lealdade resultante do consumidor por determinada marca e a necessidade de um concorrente superar a supremacia, colocam barreiras de entrada; e
- (d) a empresa que pratica a diferenciação obtém a lealdade do consumidor e, com isto, estará melhor posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência (PORTER, 2004).

GARVIN (1987), ao abordar as dimensões da qualidade, detalha a visão de PORTER (1989) no que se refere à estratégia competitiva de diferenciação. A esse respeito, afirma que a obtenção de múltiplas dimensões da qualidade implica que os produtos possam ser diferenciados de inúmeras maneiras. Cada uma das oito dimensões da qualidade pode, potencialmente, representar uma diferenciação.

Portanto, a exemplo do que afirma GARVIN (1987), o reconhecimento dessas dimensões da qualidade é muitíssimo importante para fins estratégicos de diferenciação.

Segundo o autor, como esquema de análise, podem-se identificar oito dimensões da qualidade, podendo cada uma delas ser individualmente explorada ou estar inter-relacionada com as demais. São elas:

- 1) *Desempenho* - refere-se às características operacionais básicas de um produto. No caso de empresas prestadoras de serviços, por exemplo, um aspecto importante do desempenho pode ser, muitas vezes, a velocidade de atendimento ou a não obrigatoriedade de se ficar esperando;
- 2) *Características* - são os adereços dos produtos, ou seja, aquelas características secundárias que suplementam o seu funcionamento básico;
- 3) *Confiabilidade* - reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de vir a falhar num determinado período. Dentre as medidas mais comuns da confiabilidade, destaca-se o tempo médio para a primeira falha e o tempo médio entre falhas e a taxa de falhas por unidade de tempo;

- 4) *Conformidade* - corresponde ao grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos (normas);
- 5) *Durabilidade* - representa o período da vida útil de um produto. Tecnicamente, pode-se definir durabilidade como sendo o uso proporcionado por um produto até que ele se deteriore fisicamente. Em termos econômicos, pode-se entendê-la como sendo o uso que se consegue de um produto antes de se deteriorar e a sua substituição ser considerada preferível aos constantes reparos;
- 6) *Atendimento* - consiste no grau de rapidez, cortesia e facilidade de se fazer manutenção preventiva ou reparos, quando necessários, que a empresa produtora do bem ou prestadora do serviço é capaz de proporcionar aos seus clientes;
- 7) *Estética* - retrata a aparência de um determinado produto. Trata-se, na realidade, mais de uma questão de julgamento pessoal, o que confere a essa dimensão uma grande subjetividade;
- 8) *Qualidade percebida* - os consumidores nem sempre possuem informações completas sobre um produto ou os atributos de um serviço. A reputação (força histórica) é um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida. Sua força origina-se numa analogia não declarada de que a qualidade dos produtos fabricados hoje por uma determinada empresa é semelhante à qualidade dos produtos que ela fabricava em épocas passadas.

É importante ressaltar que o princípio básico da abordagem estratégica considera que as múltiplas dimensões da qualidade devem ser analisadas do ponto de vista do cliente, e não da empresa.

Entretanto, para se alcançar a diferenciação é necessário o desenvolvimento de atividades como: pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Essas atividades em sua maioria são dispendiosas, acarretando em acréscimo no custo do produto, e nem todos os

compradores estariam dispostos ou teriam condições de pagar por esses acréscimos.

2.2.1.3 Enfoque

A última estratégia genérica, o enfoque, procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Essa estratégia define a capacidade de atendimento pela empresa de um determinado alvo, e, portanto, suas políticas funcionais estão voltadas para tal. O foco da estratégia de enfoque está em atender melhor seu alvo estratégico, melhor que os concorrentes que competem de forma mais ampla.

Conforme Porter (2004, p.40), "o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas", que proporcionam defesas contra as forças competitivas. Entretanto, a adoção da estratégia de enfoque implica algumas limitações na parcela total do mercado que pode ser atingida, bem como, um necessário *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

Para um melhor entendimento das estratégias genéricas, observa-se a Figura 2 que apresenta as estratégias genéricas como métodos alternativos para que a empresa possa movimentar suas forças.

Todavia, Porter (2004) chama a atenção para os riscos vinculados ao uso das estratégias genéricas os quais, fundamentalmente, estão na possibilidade de falha em alcançar ou sustentar a estratégia, ou que o valor da vantagem proporcionada por ela seja desgastado pela evolução da indústria.

No que diz respeito à liderança de custos, aponta como principais riscos: a mudança tecnológica que anula investimentos ou aprendizado; o aprendizado de baixo custo por novas empresas que entram na indústria através de imitações ou capacidade de investimentos em instalações modernas; incapacidade de ver a mudança em seu produto; e a inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa em manter o diferencial.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1.Liderança de Custo	2.Diferenciação
	Alvo Estreito	3A.Enfoque no Custo	3B.Enfoque na Diferenciação

Figura 2 – Três estratégias Genéricas
Fonte: Porter (1989).

Em se tratando da estratégia de diferenciação, Porter aponta que os principais riscos da adoção dessa estratégia são: o diferencial de custos entre concorrentes que reduz a lealdade; a diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação e a diminuição da diferenciação pela imitação.

Em relação à estratégia de enfoque, o seguinte conjunto de riscos é observado: eliminação das vantagens de custo em atender um alvo estreito ou anulação da diferença alcançada pelo enfoque, pelo diferencial de custos entre os concorrentes de todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado; desfocalização da empresa com estratégia de enfoque pelos concorrentes através da atuação em submercados.

O uso das estratégias genéricas exige outros requisitos ou diferentes recursos e habilidades. Seu uso implica arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de requerer diferentes estilos de liderança e mudança na cultura, para que se obtenha sucesso com sua prática (PORTER, 1989).

Ainda segundo o mesmo autor, uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas, está no meio-termo, ou seja,

não possui nenhuma vantagem competitiva. É sabido que uma empresa no meio termo irá competir em desvantagem, pelo fato dos diferenciadores, líderes no custo ou enfocadores estarem melhor posicionados para competir em qualquer segmento.

Por isso, em geral, uma empresa deve fazer uma única escolha dentre as opções estratégicas genéricas. Porém, se tal empresa conseguir obter a diferenciação e a liderança no custo de forma simultânea, então as recompensas serão grandes, tendo em vista que os benefícios alcançados pela adoção concomitante desses dois tipos de estratégia serão adicionados, isto é, a diferenciação leva a preço-prêmio, ao mesmo tempo em que a liderança no custo implica custos mais baixos. De acordo com Porter (1989), a principal condição através da qual uma empresa pode conseguir simultaneamente diferenciação e liderança no custo são as seguintes:

- ✓ “concorrentes estão no meio-termo”. Quando os concorrentes estão no meio-termo, ninguém está bem posicionado para forçar uma empresa a ponto de a diferenciação e o custo tornarem-se inconsistentes. Uma determinada empresa poderá identificar a condição de meio-termo de um concorrente seu (que se trata de um ponto fraco), e, conseqüentemente, tirar proveito disso, justamente através de uma análise cuidadosa do comportamento das forças competitivas que determinam a concorrência no setor à qual ela pertence;
- ✓ “uma empresa é pioneira em um importante conjunto de inovações”. A introdução de um conjunto de inovações tecnológicas importantes pode permitir que uma empresa intensifique a diferenciação e reduza o custo simultaneamente, e talvez alcance ambas as estratégias.

2.2.2 Visão Baseada em Recursos – RBV

Apesar de muito comentado nos últimos anos, o RBV não é um modelo teórico recente. Os principais defensores do RBV advogam sua gênese nos trabalhos de Teoria Econômica de David Ricardo, Joseph Schumpeter e Edith Penrose (BARNEY, 1991; GRANT, 1992).

A literatura sobre estratégia competitiva tende a enfatizar o posicionamento estratégico em termos de escolha entre custo e diferenciação e entre mercado restrito e abrangente (PORTER, 2004); a consideração dos recursos organizacionais é tida como premissa fundamental nessas escolhas. É a posição da organização, baseada nos seus recursos, que lhe permite perseguir um determinado posicionamento estratégico numa indústria (GRANT, 1992).

A posição de uma organização, baseada nos seus recursos, pode ser definida como “o inventário de ativos por ela possuídos, através do qual desenvolve capacidades distintivas, as quais podem (quando utilizadas criativamente) permitir adquirir vantagens competitivas e conseqüentemente, um superior retorno sobre o capital” (PENROSE, 1959). Enquanto as fontes das capacidades organizacionais são os recursos, as fontes das vantagens competitivas de uma organização residem nas suas capacidades.

De acordo com o modelo RBV, as organizações procuram adquirir, ou produzir recursos (e capacidades) valiosos e difíceis de imitar. Essa procura de diferenciação assenta num processo de desenvolvimento de recursos e capacidades distintivas que pode ser descrito através da interligação entre os seguintes conceitos: rotinas organizacionais, recursos, capacidades, competências essenciais, impacto estratégico potencial, *path-dependency* e grau de especificidade (ANDREU, 1993).

As rotinas são modos particulares de fazer algo, que foi desenvolvido e aprendido pelas organizações, ao ponto de ter-se tornado quase “*automático*”.

Os recursos incluem todos os ativos (tangíveis e intangíveis) possuídos ou controlados pela organização, que lhe permitem conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia (DAFT, 1983) e podem ser classificados em

três categorias: recursos de capital físico, humano e organizacional. Os recursos de capital físico incluem a tecnologia utilizada numa organização, as instalações e equipamentos que ela possui, a sua localização geográfica e o acesso a matérias-primas; os recursos de capital humano incluem o treinamento, a experiência, a inteligência, as relações e as visões individuais dos trabalhadores de uma organização. Os recursos de capital organizacional incluem a estrutura formal da organização, os seus sistemas de planejamento, controle e coordenação, bem como as relações informais existentes entre os diferentes grupos da organização e entre esta e o seu ambiente (BARNEY, 1991). Nem todos os recursos de capital físico, humano e organizacional são estrategicamente relevantes.

As capacidades organizacionais podem ser compreendidas como um conjunto de recursos e/ou habilidades combinadas que se desenvolvem com a ajuda das rotinas, mas que também podem contribuir para sua criação (ANDREU, 1993).

As competências essenciais (também designadas por capacidades essenciais) são capacidades que diferenciam estrategicamente a organização. Uma competência nuclear (isto é, uma capacidade que possui um impacto estratégico potencial) apresenta algumas características próprias: é valiosa, rara, imperfeitamente imitável e não tem substitutos estrategicamente equivalentes (BARNEY, 1991).

Um recurso, uma capacidade ou uma competência essencial dizem-se *path-dependent*, se o processo através do qual a organização o adquiriu envolveu um grau significativo de aprendizagem, implicando alterações no conhecimento, estrutura ou cultura organizacionais (ANDREU, 1993). As capacidades e as competências essenciais exibem normalmente um grau mais elevado de *path-dependency* do que os recursos.

Conjuntos de recursos podem ser coordenados através de rotinas organizacionais para dar origem a capacidades. As capacidades, por sua vez, podem ser combinadas para produzir novas capacidades (com a ajuda das rotinas organizacionais). É possível também desenvolver novas rotinas organizacionais através da combinação de rotinas existentes com capacidades disponíveis.

Quando confrontada com determinadas condições no seu ambiente competitivo, a organização pode identificar lacunas nas suas competências

essenciais, iniciando esforços para a criação de novas rotinas organizacionais ou para a aquisição de novas habilidades de aprendizagem.

Num dado ponto no tempo, a organização é caracterizada pelo conjunto inter-relacionado de recursos, capacidades e rotinas organizacionais que tem ao seu dispor. Qualquer um desses componentes pode ter um impacto estratégico potencial, quer no seu contexto competitivo envolvente, quer na missão da organização.

O modelo RBV pode ser sumariado na Figura 3. Nela, expõem-se as relações entre os pressupostos de heterogeneidade e imobilidade dos recursos e os atributos que os recursos terão de possuir para permitirem adquirir uma vantagem competitiva sustentada (valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituição).

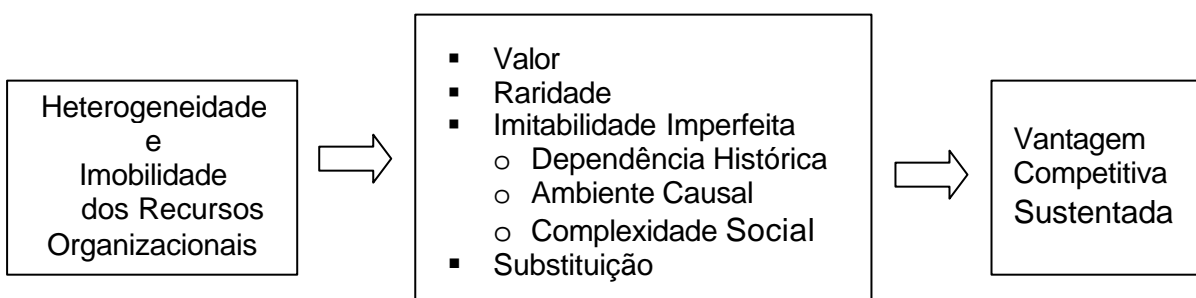


Figura 3 – Visão “*resource-based*” da vantagem competitiva sustentada
Fonte: BARNEY, 1991.

A premissa subjacente à RBV da vantagem competitiva é a seguinte: os recursos das organizações são heterogêneos e não transferíveis. Quando os recursos estratégicos estão distribuídos uniformemente por várias organizações e caracterizam-se por serem móveis (isto é, fáceis de adquirir), não é, em geral, de se esperar que possam ser obtidas vantagens competitivas sustentadas a partir da sua utilização.

No entanto, nem todos os recursos têm o potencial de contribuir para uma vantagem competitiva sustentada. Para ter esse impacto estratégico potencial, um recurso deverá ter quatro atributos: (a) ser valioso (no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças externas), (b) ser raro entre os

competidores atuais e potenciais, (c) ser “*imperfetamente imitável*” e (d) não poderá ter substitutos estratégicos valiosos que sejam não raros ou imitáveis.

Se um determinado recurso (valioso) é possuído por várias organizações, cada uma delas terá a capacidade de explorar o recurso da mesma maneira, implementando assim uma estratégia (comum) que não trará quaisquer vantagens competitivas. Apesar disso, os recursos não valiosos e não raros não deixam de ser importantes, principalmente em indústrias que se caracterizam por condições de paridade competitiva.

Um problema típico na identificação dos recursos de uma empresa é que os sistemas de informação gerencial usualmente apresentam apenas uma parte fragmentada e incompleta da base total de recursos da empresa. Relatórios normalmente negligenciam recursos intangíveis e recursos baseados nas habilidades dos indivíduos, provavelmente os recursos da empresa mais importantes estrategicamente. A classificação de recursos (Figura 4) de uma empresa pode ajudar na sua identificação (GRANT, 1991).

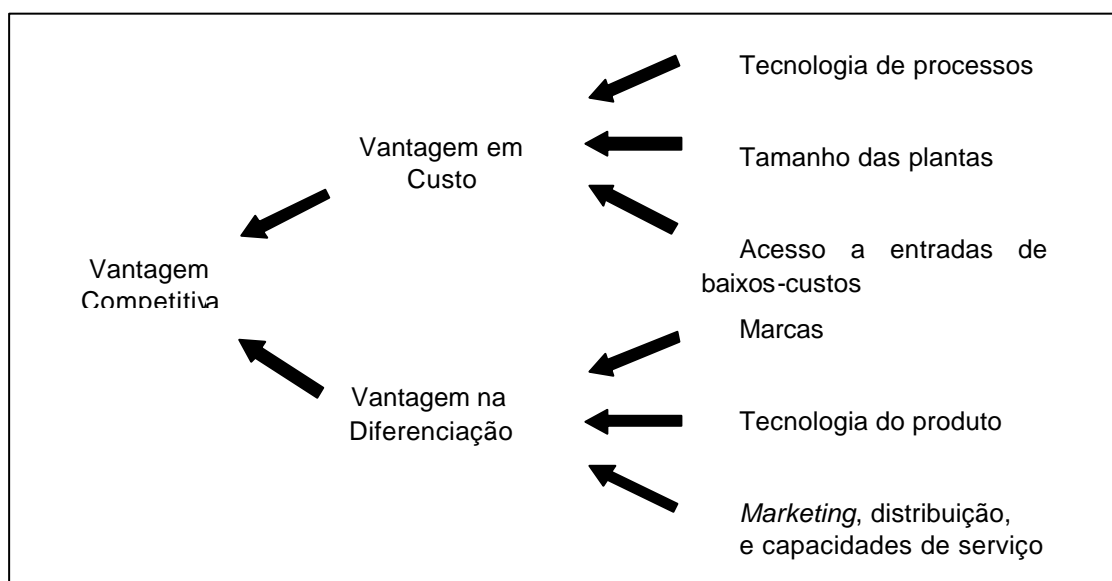


Figura 4 – Os recursos como base para a Vantagem Competitiva
Fonte: Adaptado de GRANT, 1991.

2.2.3 Missão Estratégica

Na Missão estratégica, a extensão e a natureza da dependência de uma unidade com outras unidades dentro da mesma organização constituem alguns dos assuntos estratégicos mais críticos em termos de estratégias de unidades de negócios (GUPTA ; GOVINDARAJAN, 1984).

A missão estratégica (ou estratégia de portfólio) significa a característica pretendida por uma unidade organizacional na escolha entre crescimento da participação no mercado e a maximização do fluxo de caixa no curto prazo (HENDERSON, 1979).

Alguns modelos de medição dessa escolha propõem-se a essa tarefa. A matriz BCG baseia-se na taxa de crescimento da indústria e na participação relativa de mercado do empreendimento. Essas duas dimensões indicam a posição competitiva de uma unidade de uma organização em seu setor e também o potencial de geração de fluxo de caixa necessária para operar tal unidade (HOFER; SCHENDEL, 1978; HENDERSON, 1979).

Outra matriz muito conhecida, desenvolvida pela Mckinsey & Company para a GE, pode ser utilizada para avaliar e comparar a atratividade da indústria e a posição competitiva através de unidades de medida (GHEMAWAT, 2000). A posição competitiva de uma unidade é uma combinação dessas medidas, medidas estas subjetivas, em que o resultado disso será uma “ordem estratégica” (PORTER, 2004, p. 379), em que terá de **Construir**, **Manter** ou **Colher**, de acordo com a sua posição dentro dessa matriz (Figura 5).

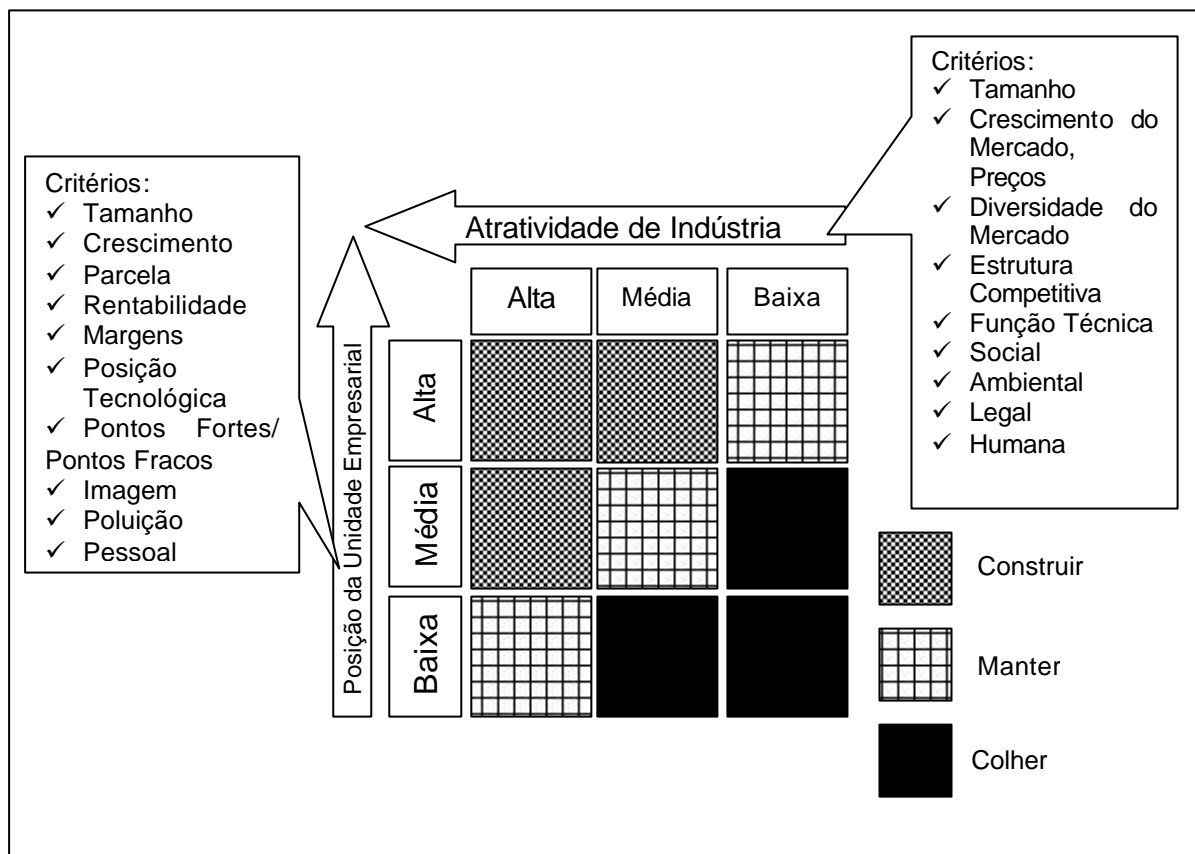


Figura 5 – Tela da Atratividade da indústria/posição da companhia
 Fonte: PORTER, 2004, p. 380

Essa abordagem sofre algumas variações como as seis categorias de Hofer e Schendel (1978) - estratégias de aumento na participação no mercado, de crescimento, de lucro, de concentração do mercado e de redução de custo, de mudança e estratégias de liquidação ou do desinvestimento. Na mesma linha de Porter (2004), Gupta e Govindarajan (1984) adotam a mesma classificação. Para esses autores, de um lado da matriz, Construir – cuja missão é aumentar participação de mercado e posição competitiva, embora pense ganhar em curto prazo, a geração de caixa pode ser baixa ou negativa e é provável que esta unidade tenha “posições competitivas fracas” em “indústrias relativamente atraentes”. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984)

Do outro lado, Colher – em que a missão é proferir ou maximizar o ganho a curto prazo e de fluxo de caixa embora uma perda na participação de mercado da unidade e da posição competitiva possa resultar; é provável que essa unidade tenha “posições competitivas fortes” em “indústrias relativamente sem atrativo”. Já no

meio, Manter – que possui como característica a manutenção da participação do mercado, melhorias de qualidade e campanhas de *marketing* são cruciais para o sucesso, elevada participação relativa do mercado e indústrias maduras (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984).

2.2.4 Tipologia Estratégica

A visão estratégica de Miles e Snow (1978) dá-se na abordagem tipológica que varia em função da dinamicidade do processo organizacional atribuída à percepção de que a coalizão dominante possui do ambiente externo. Na visão desses autores, as estratégias são denominadas defensiva, prospectora, analista e reativa.

Defensor – preocupa-se com a estabilidade, isto é, como “isolar uma parcela do mercado para criar um domínio estável... Um conjunto limitado de produtos é dirigido para um segmento estreito no mercado potencial” (MILES *et al.*, 1978). Dentro desse domínio limitado, o defensor tenta agressivamente impedir que os concorrentes entrem em seu ‘terreno’. Tais comportamentos incluem ações econômicas para competir por preço ou produtos de alta qualidade, mas os defensores tendem a ignorar desenvolvimentos e tendências fora de seus domínios.

O defensor investe uma grande parte dos recursos em resolver problemas de engenharia: Como produzir e distribuir produtos e serviços tão eficientemente quanto possível? Tipicamente o defensor faz algo para desenvolver uma eficiência tecnológica única, que é altamente eficiente em custos. O defensor administra problemas e busca a resposta para: Como encontrar um controle rigoroso da organização a fim de assegurar a eficiência? É resolvida embora a combinação de estrutura e processos mecânicos que podem ser generalizados descrevem-na como ‘mecanicista’ (MILES *et al.*, 1978).

Prospector – responde por suas escolhas ambientais com uma maneira que é quase a oposição do defensor. Genericamente, o prospector estabelece um ambiente que é mais dinâmico que outros tipos de organização dentro da mesma

indústria. A competência principal é de achar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Manter a reputação pela busca da inovação em produto e desenvolvimento de mercado pode ser tão importante quanto, às vezes, mais importante que a lucratividade. Com isso podem encontrar dificuldade de alcançar níveis de lucratividade iguais ao mais eficiente defensor (MILES *et al.*, 1978).

O Prospector administra problemas através do seu domínio na mudança e tecnologias flexíveis: Como facilitar antes de controlar operações organizacionais? Nesse sentido, ele é capaz de administrar um sistema administrativo desdobrado e recursos coordenados entre numerosas unidades descentralizadas e projetos antes de planejar e controlar operações de uma organização inteira centralizadamente.

Analista – “Baseada em pesquisas próprias, o Defensor e o Prospector parecem resistir em oposição final de um contínuo ajustamento da estratégia” (MILES *et al.*, 1978). Entre esses dois extremos, numa combinação das duas tipologias apresentadas, o Analista é a única combinação que representa uma alternativa viável dentre essas outras estratégias. Na verdade, o analista é uma organização que procura minimizar o risco, enquanto maximiza oportunidades de lucro. O analista busca combinar as forças entre Prospector e Defensor dentro de um sistema simples. Essa estratégia é difícil de praticar, principalmente em indústrias caracterizadas pelo mercado ágil e de mudanças tecnológicas, em que, para Miles *et al.* (1978), a palavra que melhor o descreve é “Equilíbrio”.

A pergunta que o Analista procura responder é: Como locar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado enquanto mantêm o núcleo da empresa de produtos e serviços tradicionais? Eles se movem para novos produtos e mercados após ser demonstrada a viabilidade deles. Essa periódica transformação do Analista é realizada através da imitação em que somente a uma parcela do produto de sucesso ou mercados inovadores desenvolvidos pelo Prospector são adotados pelo Analista. Ao mesmo tempo, o maior rendimento é gerado por um jogo razoavelmente estável de produtos e serviços ou grupo de clientes cuja característica é do Defensor.

Já na esfera administrativa, o Analista busca resposta para: Como diferenciar a estrutura e processos organizacionais para acomodar estáveis e dinâmicas áreas de operação? Basicamente através de um ambiente de engenharia e produção

notáveis, além de uma estrutura de planejamento entre unidades, mercado e produtos que propõem um sistema diferenciado entre as áreas estáveis e dinâmicas de operação.

Reativo – Exibe um padrão de ajustamento ao seu ambiente que é inconsistente e instável, falta um conjunto de mecanismos de resposta que pode conscientemente colocar em efeito, quando defronta uma mudança ambiental. Como consequência, o Reativo está em quase um estado de perpétua instabilidade, com respostas inapropriadas e incertas, resultando *performance* pobre em que reluta em agir agressivamente no futuro, caracterizando assim uma estratégia residual (MILES *et al.*, 1978).

Para Miles *et al.* (1978), embora existam várias razões que tornem uma organização Reativa existem três características principais. São elas:

1. A gerência superior não deve ter claramente articulado a estratégia organizacional;
2. A gerência não fez corretamente a estrutura organizacional e de processos para prover a escolha estratégica; e
3. A tendência dos gerentes manterem a linha da organização na estratégia-estrutura oprimindo escolhas das condições ambientais.

Assim, pode -se apresentar as abordagens relatadas bem como suas características principais:

Estudo	Variável Estratégica	Padrões	Características
Miles e Snow (1978)	Tipologia Estratégica	Defensor	Domínio estável, gama de produto limitada, compete por baixo custo ou qualidade alta, eficiência superior, estrutura centralizada.
		Prospector	Domínio turbulento, Produtos novos sempre buscando e oportunidades de mercado, ambiente incerto, estrutura flexível.
		Analista	Híbrido, baseado em produtos tradicionais, entra em mercados novos depois que estabeleceu a viabilidade, estrutura de matriz.
		Reator	Falta estratégia coerente, estrutura imprópria ao propósito, perde oportunidades, malsucedido.

Continua.....

Continuação

Estudo	Variável Estratégica	Padrões	Características
Porter (1980)	Posicionamento Estratégico	Diferenciação	Liderança em produtos “únicos” conduz a preços mais altos, ênfase em marketing e pesquisa.
		Liderança em Custos	Preço baixo, foco em alta participação de mercado, produtos unificados, economias de escala.
		Foco	Foco em grupo definido de compradores, linha de produto ou mercado geográfico.
Hofer e Schendel (1978) Gupta e Govindarajan (1984)	Missão Estratégica	Construir	A missão é aumentar participação de mercado, capacidade de investimentos, baixa participação relativa de mercado, alto crescimento da indústria.
		Manter	A missão é manter a sua participação do mercado, melhorias de qualidade e campanhas de marketing são cruciais para o sucesso, alta participação relativa do mercado e indústrias maduras.
		Colher	A missão é maximizar o ganho a curto prazo, investimentos diminuirão rapidamente, alta participação relativa do mercado, indústrias declinantes.
Barney (1991) Grant (1992)	Visão Baseada em Recursos	Capital Físico	Incluem a tecnologia utilizada numa organização, as instalações e equipamentos que esta possui a sua localização geográfica e o acesso a matérias-primas;
		Capital Humano	Incluem o treinamento, a experiência, a inteligência, as relações e as visões individuais dos trabalhadores de uma organização.
		Capital Organizacional	Incluem a estrutura formal da organização, os seus sistemas de planeamento, controle e coordenação, bem como as relações informais existentes entre os diferentes grupos da organização e entre esta e o seu ambiente

Quadro 1 – Classificação das abordagens estratégicas

Fonte: Adaptado de Kald, Nilsson e Rapp, 2000.

Diehl (2005) relata que “há certa carência de modelos que permitam identificar a estratégia e, de forma conjunta, consolidar as diferentes visões sobre o tema” sendo nesse aspecto que se concentrará a partir de agora, a integração estratégica.

2.3 INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

Langfield-Smith (1997) apresenta uma proposta de integração entre as categorias de estratégias. Para o autor, as estratégias seguidas por unidades de negócio particulares podem ser descritas ao longo de três abordagens dentre as já descritas: posicionamento, tipologia e missão estratégica.

Para ajudar a integrar essas abordagens, as diferenças e as similaridades entre as várias classificações da estratégia devem ser consideradas. Essas diferenças podem ser vistas como relacionadas ao espaço e ao foco. A tipologia do prospector contra o defensor tem um espaço largo, enquanto o posicionamento do concorrente de liderança em custo contra a diferenciação muito mais estreito. O construtor contra a classificação mantenedora está focalizado na extensão da inovação de produto, enquanto a configuração contra a colheita for baseada na parte de mercado contra o *trade-off* a curto prazo do lucro, conforme graficamente demonstrado na Figura 6 (LANGFIELD-SMITH, 1997).

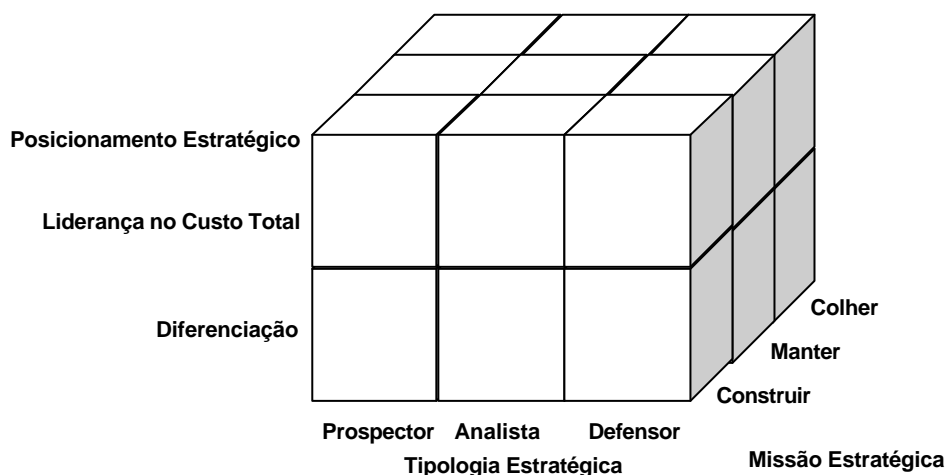


Figura 6 – Classificações estratégicas e suas conexões
Fonte: Langfield-Smith, 1997.

Quando as descrições detalhadas dessas tipologias e variáveis são características comuns revistas, particularmente com relação ao grau de incerteza ambiental, estão revelados, que conduz às configurações propostas através Figura 7 em que, por exemplo, uma combinação viável pode ser que os prospectores compitam através da diferenciação e persigam uma missão da construção. Entretanto, pareceria inconsistente um prospector perseguir a diferenciação e uma estratégia da colheita (Langfield-Smith, 1997).

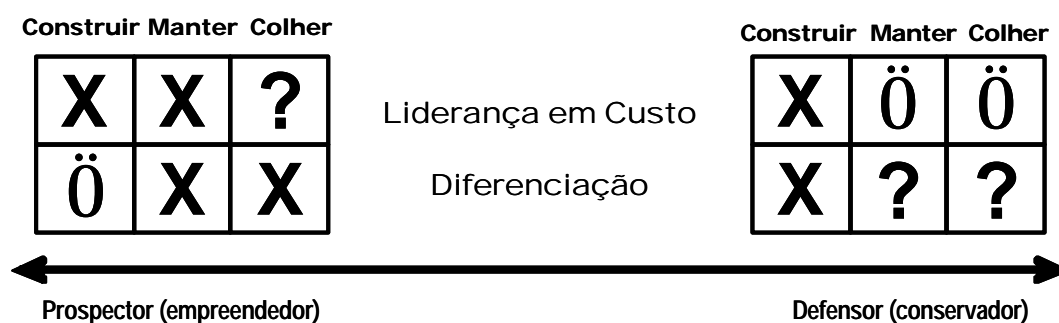


Figura 7 – Integração das classificações estratégicas.
Fonte: Langfield-Smith, 1997.

Comparando as duas proposições teóricas apresentadas na Figura 7, pode-se verificar que a primeira proposição não acredita que exista relação entre um prospector com manter, enquanto a segunda proposição a exibe. Da mesma forma, para o primeiro, a única alternativa para o prospector, construtor é a diferenciação, enquanto a segunda admite liderança em custos para esta característica. Somente uma pesquisa empírica de larga escala poderá demonstrar a realidade frente a essas dualidades teóricas.

Na esteira do trabalho de Langfield-Smith (1997), Kald, Nilsson e Rapp (2000) sistematizaram essa abordagem de uma maneira mais elaborada, pois procuraram estabelecer os elos de cada um dos elementos das três abordagens apresentadas conforme demonstra a Figura 8.

Tratou-se aqui, de incorporar a Visão Baseada em Recursos – RBV não abordada por esses autores.

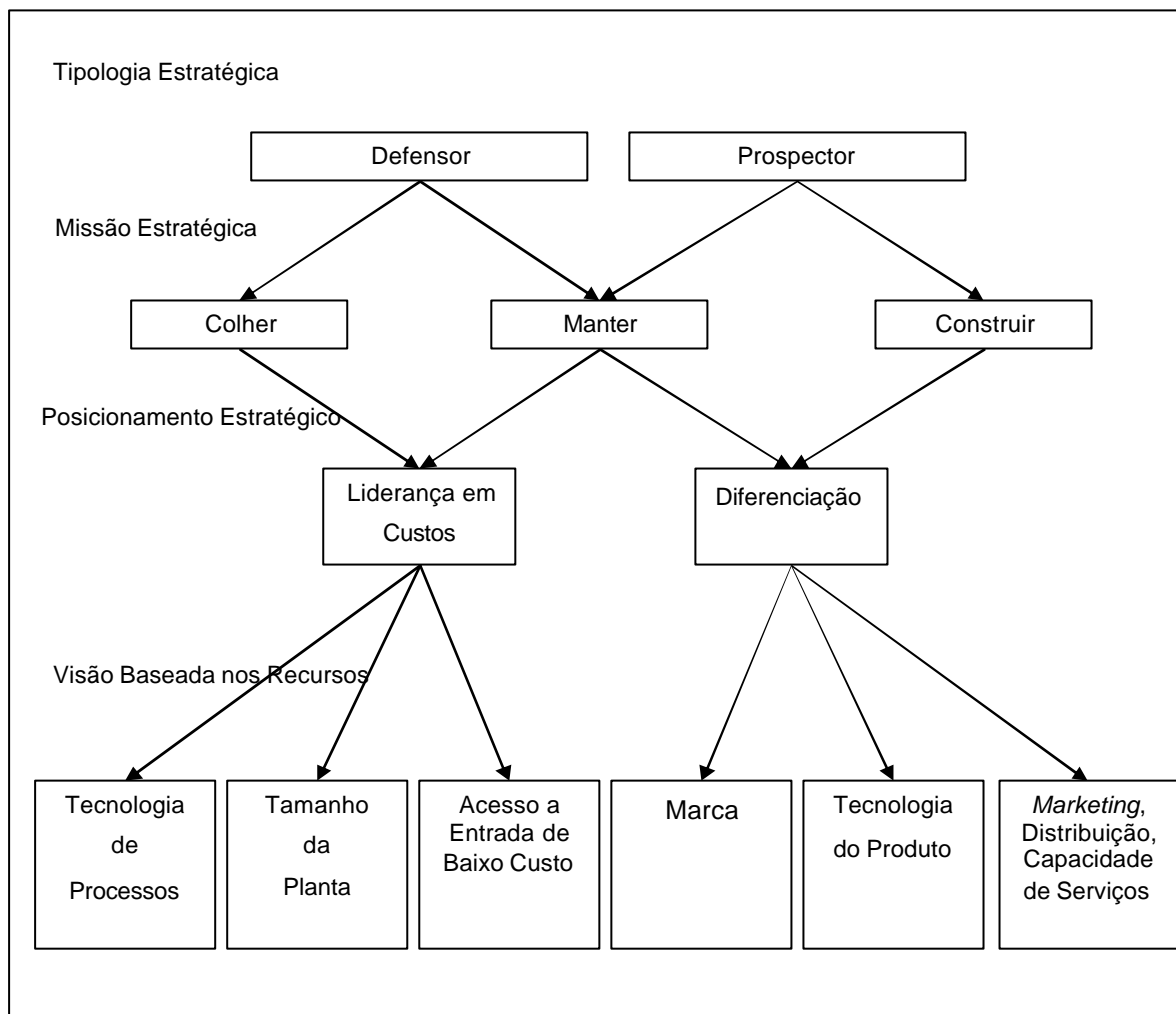


Figura 8 – Relacionamento hipotético entre a tipologia estratégica, missão estratégica, posicionamento estratégico e a Visão Baseada em Recursos.
 Fonte: Adaptado de Kald, Nilsson e Rapp, 2000.

Apesar da contribuição que Langfield-Smith e de Kald, Nilsson e Rapp realizaram, a incorporação da visão baseada em recursos é essencial na avaliação das estratégias praticadas pela empresas. As características de quais e como os recursos são empregados é de extrema valia para entendimento dessas estratégias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento de uma pesquisa que atenda às necessidades frente à teoria apresentada carece de um delineamento, da definição da população-alvo, da planificação da amostra, dos planos e instrumentos de coleta e de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO

Tendo em vista o interesse em descobrir e observar fenômenos que cercam as escolhas estratégicas, procura-se descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Para entender as relações entre as várias abordagens estratégicas uma pesquisa descritiva “tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve”. Ela se “baseia em amostras grandes e representativas. O formato básico de trabalho é o levantamento (*survey*)” (VIEIRA, 2002, p. 65).

A pesquisa descritiva é a identificação, coleta (processo de obtenção de dados), análise (exame, diagnóstico) e disseminação (derramamento) de informações de forma sistemática (ordenada) e objetiva (prática), e seu uso visa a melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) (MALHOTRA, 2001). Este trabalho possui todas essas características, pois, pela oportunidade surgida, é necessário coletar um grande volume de dados, e, para realizar um diagnóstico, somente com o uso da informática por meio de *softwares* adequados é possível ordenar e sistematizar na busca da validação da teoria.

A pesquisa descritiva vai muito além do mero relato do comportamento das empresas. Ela pode apresentar a análise de quem são as empresas, como elas se comportam e por que agem de determinadas maneiras. Os relatos dos entrevistados

sobre os motivos, valores ou crenças podem oferecer alguma compreensão sobre o comportamento dessas empresas (MALHOTRA, 2001).

A *survey* apresenta algumas vantagens, dentre elas a facilidade de aplicação dos questionários e para o caso a Internet outras mais, pois não necessita de equipe de campo, possui baixo custo, além da rapidez com a coleta e análise dos resultados (MALHOTRA, 2001). Para esta pesquisa, o uso de *survey* é o mais indicado, pois, para identificar cada uma das abordagens estratégicas apresentadas no capítulo anterior e estabelecer as relações existentes entre cada uma dessas abordagens na tentativa de validar as hipóteses teóricas apresentadas, é necessária a utilização de um grande número de questionários respondidos.

Ante o exposto pode-se classificar esta pesquisa de acordo com o Quadro 2.

DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA
Quanto a Natureza	Aplicada
Quanto à Abordagem de Problema	Quantitativa
Quanto aos Objetivos	Descritiva
Quanto aos Procedimentos Técnicos	Levantamento

Quadro 2 – Classificação da pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

Este estudo foi realizado a partir de um banco de dados do SEBRAE. Deste banco de dados foi extraída a relação das empresas do estado do Rio Grande do Sul com 100 ou mais funcionários, o código da empresa, seu município sede, *e-mail* de contato, *homepage*, telefone, além do ramo de atividade. A escolha do estado do Rio Grande do Sul justifica-se pela proximidade que existe entre o pesquisador, a instituição de ensino e as empresas da amostra, além do fato que os resultados encontrados buscam demonstrar as características de um conjunto de empresas

“buscando no mercado respostas que possam ajudar na tomada de decisão da organização” (VIEIRA, 2002, p. 63).

O número de funcionários justifica-se por serem empresas com um mínimo de organização para que o entrevistado fosse capaz de identificar ou ao menos supor quais as escolhas estratégicas de sua organização. Excluem-se com isso as pequenas empresas que possuem até 99 empregados de acordo com classificação do SEBRAE. Para ciência, a classificação do SEBRAE:

- a) Empresa Média: de 100 a 499 funcionários;
- b) Empresa Grande: mais de 499 funcionários.

Assim, de posse do banco de dados do SEBRAE foram identificadas 535 empresas potencialmente participantes da pesquisa.

Dos 535 questionários remetidos por *e-mail*, apenas 266 questionários foram recebidos pelos potenciais respondentes, representando 42,72% da população-alvo. Essa observação foi possível pelos sistemas de envio de *e-mail* que informam o envio e recebimento do *e-mail* ao destinatário.

Destes 266 questionários, retornaram 32 questionários preenchidos. Dentre esses 32 questionários respondidos, dois apresentaram um alto índice de respostas “não sei ou não se aplica”. Uma empresa com 44 das 72 respostas sobre a identificação da estratégia respondeu “não sei ou não se aplica”, ou seja, com 66,11% e outra com 42 das 72 respostas perfazendo um percentual de 58,33% de “não sei ou não se aplica”. Essas duas empresas foram desconsideradas da amostra.

Ainda, quatro empresas não responderam a última página do questionário destinada à identificação da empresa. Essas empresas, porém, responderam a todas as questões anteriores relativas à identificação da estratégia e foram consideradas na amostra.

3.3 COLETA DE DADOS

Dentre as várias alternativas metodológicas de *survey*, a Internet é apontada como uma delas (MALHOTRA, 2001). O instrumento de pesquisa (questionário) construído com questões de múltipla escolha foi então postado em uma página da Internet, o que facilitou a coleta de dados, além de outros já citados. Um *e-mail* foi enviado às empresas selecionadas solicitando a sua participação na pesquisa e informando seus principais objetivos (Apêndice 1). Todas as respostas coletadas foram monitoradas e identificadas para saber sua origem, ou seja, empresa e respondente, com o cuidado para que cada amostra representasse a percepção de uma única empresa, para não criar algum viés de interpretação sobre os resultados da amostra.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir de estudos prévios realizados para a identificação da estratégia em pelo menos uma das abordagens estratégicas deste trabalho.

Os trabalhos estão relacionados na Tabela 1.

Tabela 1: Trabalhos que pesquisaram a estratégia em alguma das dimensões propostas

Autor (ano publicação)	Assunto Pesquisado
Zhuang (2000)	A RBV no Comércio Eletrônico
Namusonge (2003)	Ligação entre Competência e Estratégia
Kearns (1997)	Alinhamento dos Sistemas de Informações Estratégicas

Continua....

Continuação

Autor (ano publicação)	Assunto Pesquisado
Jugdev (2003)	Gerenciamento de Ativos Estratégicos
Mcdermott (2003)	Competências Essenciais e Performance da Empresa
Soekarsono (2001)	Integração entre Estratégia e Economia
Wan (2004)	Forças Competitivas, nível dos Negócios e Performance
Metts (2004)	Relação entre Construção Estratégica e Performance
Diehl (2005)	A Gestão Estratégica de Custos a partir das abordagens Estratégicas do Posicionamento, missão, tipologia e RBV
Gupta e Govindarajan (1984)	Estratégia, Características Gerenciais e Efetividade
Gimenez <i>et al.</i> (1999)	A identificação da Tipologia Estratégica

Para a validação do conteúdo buscou-se aferir se os itens do instrumento de pesquisa abrangiam adequadamente todo o conteúdo do levantamento que estava sendo realizado.

O instrumento de pesquisa foi apreciado através da análise de um doutor sobre o assunto, professor reconhecido na área e com experiência profissional e por dois administradores de empresas, profissionais com formação superior em administração, com mais de dez anos de atuação como administradores de empresas. Assim, procurou-se identificar e eliminar problemas potenciais, ou seja, permitir o aperfeiçoamento, pois foram testados conteúdo da questão, enunciado, seqüência, formato e leiaute, além da dificuldade das perguntas e instruções (MALHOTRA, 2001).

A validação do conteúdo foi realizada através do cálculo do coeficiente de validade de conteúdo – CVC. O cálculo do CVC é feito, de acordo Benetti (2005), da seguinte forma:

1. Calcular a média das notas de cada item: $Mx = \sum xi / J$ (sendo $i=1$) / J sendo que somatório de xi corresponde a soma das notas dos juízes e J o número de juízes que avaliaram o item.
2. Calcular o CVC para cada item, com base na média: $CVCi = Mx / Vmáx$, sendo que $Vmáx$ corresponde o valor máximo que o item poderia receber.
3. Calcular o erro para descontar, assim, possíveis vieses dos próprios juízes para cada item: $Pei = (1/J)^J$.
4. Calcular o CVC final de cada item: $CVCc = CVCi - Pei$;
5. Após o cálculo de cada item, calcular o CVC total do questionário para cada um dos critérios utilizados em sua avaliação, através da diferença entre média dos coeficientes de validade de conteúdo dos itens e a média dos erros dos itens: $CVCt = Mcvci - Mpei$

O CVCc ideal para as questões relativas à clareza de linguagem e à pertinência prática deve ser superior a 0,8, de acordo com Hernandez-Nieto (2002, *apud* BENETTI, 2005). Assim os itens relativos à clareza de linguagem cujo CVCc apresentou resultados inferiores a 0,8 sofreram as alterações recomendadas pelos juízes, para melhorar o entendimento sobre aquele item. Quanto à pertinência prática, supondo que os avaliadores administradores não possuem a mesma formação, optou-se por considerar os itens que apresentassem coeficiente superior a 0,7.

Os resultados do CVCt calculados pela avaliação dos juízes antes do tratamento de melhora da clareza de linguagem e da exclusão dos itens relativos à pertinência prática são de 0,77 para a clareza de linguagem e de 0,80 para a pertinência prática.

Outra questão importante foi a obrigatoriedade criada no instrumento de pesquisa ao ser postado na Internet. Com o objetivo de que todas as questões fossem respondidas para que se pudesse obter o máximo de informações sobre a

empresa respondente, criou-se em cada página um filtro que, se alguma questão não fosse respondida, o sistema (página da Internet) não deixava passar para a página seguinte.

Por outro lado, isso poderia causar desistência, parte por essa obrigatoriedade e parte também pelo fato de o questionário possuir várias páginas e o respondente não visualizar o seu final. Por isso, criou-se, no enunciado da cada página da Internet, um indicador do percentual do questionário preenchido para que o respondente pudesse perceber quanto havia sido preenchido e ter a noção de tempo para sua finalização.

3.4.1 Descrição do Instrumento de Coleta

Para a coleta de dados foi elaborado um instrumento de pesquisa com 91 questões distribuídas da seguinte forma:

Parte 1: Questionário

- a) As questões 01 a 33 têm por objetivo identificar o Posicionamento Estratégico das empresas;
- b) As questões 34 a 37 têm por objetivo identificar a Missão Estratégica das empresas;
- c) As questões 38 a 46 têm por objetivo identificar a Tipologia Estratégica das empresas.

Parte 2: Competência

- d) Na busca de uma padronização do entendimento do que é competência, foi transcrita uma breve descrição do entendimento sobre o tema e, após, foram relacionadas às questões de 47 a 68 para a sua identificação.

Parte 3: Desempenho

- e) Em resposta às escolhas estratégicas, as questões 69 a 72 procuram identificar a percepção dos respondentes do desempenho das empresas.

Parte 4: Identificação da empresa

- f) As questões 73 a 89 procuram conhecer a empresa respondente, a sua área de atuação, perfil e grau de instrução do respondente, para validar o seu conhecimento sobre a empresa pesquisada. Por outro lado, busca-se identificar também o número de funcionários para validar o porte da empresa.

Parte 5: Agradecimento:

- g) Por fim, o respondente preenche com seu *e-mail*, e informa se gostaria de receber um relatório dos resultados esperados. Ao final, faz-se um agradecimento pelo preenchimento da pesquisa, informando que, ao término deste trabalho, retornará um relatório.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O tratamento de todos os dados coletados realiza-se através de uma análise fatorial com a utilização do programa SPSS, que auxiliará na validação da amostra, seus graus de confiabilidade, além dos desvios em relação ao padrão de comportamento das variáveis estudadas.

Segundo Hair *et al.* (1998, p. 90), a Análise Fatorial é uma técnica cujo principal objetivo é definir uma estrutura de variáveis subjacente ao conjunto de dados efetivamente observado.

Ao extrair um pequeno número de fatores de um grande conjunto de variáveis, o pesquisador paga um preço: a perda de parte da informação contida no banco de dados. Cada fator explicará uma parcela da informação total, de forma hierarquizada, e o primeiro fator concentrará a maior parte da explicação.

Cada variável apresenta um valor de comunalidade, que nada mais é do que a proporção da informação da variável que foi mantida nos fatores extraídos. Não existe uma regra definitiva para determinar quantos fatores devem ser extraídos, entretanto o critério dos autovalores maiores que um é o mais utilizado (HAIR *et al.*, p. 103).

A identificação dos fatores dá-se pela análise da matriz de cargas fatoriais resultante da extração dos fatores. As cargas fatoriais determinam a correlação entre a variável e o fator. De acordo com Stevens (1992), apenas as cargas fatoriais superiores a 0,40 devem ser consideradas. Para melhor definição dos fatores, a matriz de cargas fatoriais é rotacionada pelo critério Varimax, que, segundo Hair *et al.* (1998, p. 90), é um dos mais populares métodos de rotação.

Após, é adotada a análise de *Cluster k-means*. De acordo com Malhotra (2001; p.526), a análise de *Cluster*, também conhecida como Análise de Conglomerados, “é uma técnica usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos chamados conglomerados”.

A compreensão dos *clusters* consiste na extração de uma representação simplificada e compacta de um *cluster*, a fim de descrevê-lo ou representá-lo. Essa representação possui duas utilidades: a primeira delas consiste em facilitar a compreensão dos *clusters* para o usuário; a segunda é criar um esquema ou modelo de representação do conglomerado para que ele possa ser analisado em comparação com o modelo teórico.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, algumas limitações importantes devem ser destacadas. A mais importante delas está relacionada ao tamanho da amostra. Apesar do número elevado de *e-mails* enviados e com confirmação de recebimento, há uma baixa adesão ao preenchimento, parte pelo assunto, pois ocorreram vários retornos informando que determinada empresa não participaria da pesquisa por tratar-se de assuntos estratégicos. Por outro lado, há uma grande desconfiança

causada pela Internet, pois o *e-mail* enviado pode ser considerado um vírus ou até passar por mecanismos de bloqueio de recebimento.

Outro fator agravante que poderia minimizar os problemas relativos à Internet seria o contato telefônico com as empresas alvo, mas não foi possível contatar muitas empresas devido ao tempo para a finalização da pesquisa.

O questionário também pode ter ocasionado a desistência do respondente. Muitos deles acessaram a Internet e começaram a preencher o questionário, mas logo desistiram.

Um número maior de respondentes poderia, talvez, levar a identificação de um número maior de clusters que representassem melhor cada empresa, ou estatisticamente, com melhores índices de confiabilidade.

Uma forma de aumentar o número de respostas seria a utilização de entrevistas o que reduziria o número de rejeições ao preenchimento, mas ao mesmo tempo implicaria em um tempo maior para a obtenção de respostas, tempo este também limitado.

4 ANÁLISE DE DADOS

Os resultados apontados pela pesquisa relativos às questões da Parte 4 do questionário, destinada à identificação da empresa, são apresentados a seguir. Importante salientar que quatro empresas não se identificaram sendo impossível caracterizá-las.

4.1 INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS DO ESTUDO

As empresas respondentes atuam nos segmentos de Educação, Saúde, Distribuição de Energia Elétrica, Supermercado, Agroveterinária, Engenho de Arroz, Cadeia Automobilística, Autopeças, Móveis para Escritório, Indústria de Meios de Pagamento Eletrônico, Petroquímica, Construção Civil, Setor Moveleiro, Acabamento Para Polímeros, Supply Chain, Tecnologia, Frigorífico, Indústria Metalúrgica, Siderurgia/Metalurgia, Vestuário, Exportação de Erva Mate (relatos idênticos aos informados nos questionários).

4.1.1 Classificação das empresas pelo Tipo de Controle

Na pesquisa, foi solicitada a informação se o controle da empresa é familiar e se o respondente possuía alguma participação nela. Das 26 empresas identificadas, 13 citaram que a empresa é de caráter familiar, e outras 13 afirmaram que as empresas não eram de controle familiar.

Na mesma direção, seis respondentes mencionaram possuírem alguma participação societária nas empresas pesquisadas, nos percentuais de 15%, 16%, 20%, 20%, 33% e 68%.

4.1.2 Classificação das empresas por tempo de atuação

O tempo de atividade das empresas em seus respectivos mercados também representam um indicativo do nível de maturidade em que elas se encontram e da sua capacidade de informação da sua estratégia. A amostra contempla empresa jovens, a mais jovem delas com seis anos de atividade e no outro extremo uma empresa centenária com 107 anos de atuação.

A distribuição etária das empresas é apresentada na Figura 9.

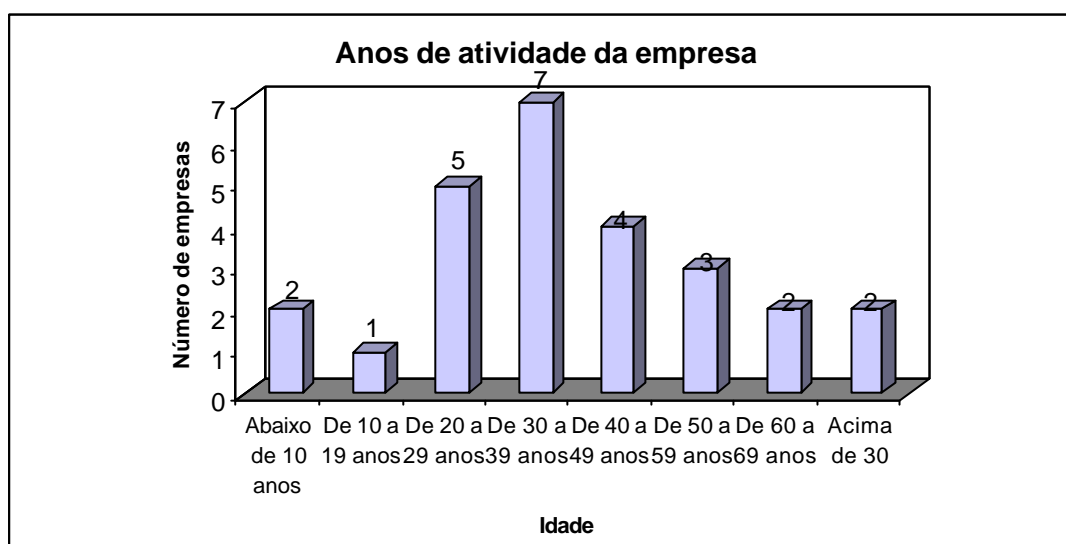


Figura 9 – Tempo de atuação do respondente na empresa

De acordo com a figura, pode ser constatado que a amostra contém empresas com anos de atividade bem variada, o que colabora com este trabalho, à medida que os níveis de maturidade são bem variados.

Paralelamente aos anos de atividade de uma empresa, o tempo de atuação dos respondentes também ajuda a compreender o nível de conhecimento que eles possuem sobre as empresas pesquisadas. Os resultados apontam para uma grande variação: o respondente com menor tempo verificado tem um ano apenas de atuação na empresa; o com maior tempo atua há 35 anos.

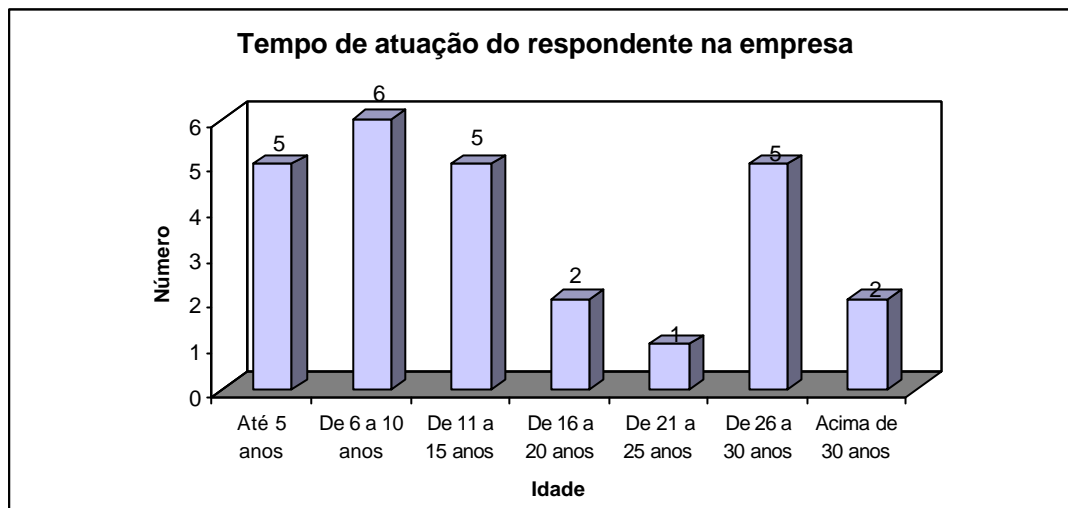


Figura 10 – Tempo de atuação do respondente na empresa

4.1.3 Classificação das empresas pelo número de funcionários

O número de funcionários identificados nas empresas pesquisadas variou entre 128 funcionários na menor empresa a 40.000 funcionários na maior delas. Esses funcionários foram classificados em uma escala conforme apresentada a Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Classificação das empresas pelo número de funcionários

Funcionários	Número Empresas	Percentual por faixa	Percentual acumulado
Abaixo de 100	0	0,0%	0,0%
De 100 a 250	3	11,5%	11,5%
De 251 a 500	8	30,8%	42,3%
De 501 a 1000	6	23,1%	65,4%
De 1001 a 5000	2	7,7%	73,1%
De 5001 a 10000	4	15,4%	88,5%
Acima de 10000	3	11,5%	100,0%
Total de empresas	26	100,0%	

Pode-se observar que as empresas de porte médio representam 42,3% e as de grande porte 56,7%, apresentando uma boa divisão entre médias e grandes. Avaliando as empresas de grande porte, constata-se também que há um alto grau de dispersão nesse grupo, o que faz com que as empresas da amostra apresentem com características bem variadas no que tange o número de funcionários.

4.1.4 Cargos ocupados pelos respondentes

Outra questão importante que se levou em consideração refere-se ao perfil do respondente dentro da empresa, ou seja, a pessoa que respondeu ao questionário. Para a identificação da estratégia, quanto maior for o cargo ocupado e o mais elevado o respondente esteja dentro dos níveis hierárquicos da empresa, é esperado que maior seja o seu conhecimento sobre a empresa pesquisada.

Dessa forma, procurou-se, através do questionário, identificar a titulação do respondente. A forma utilizada foi através de uma escala de nível hierárquico dentro da empresa em que o respondente se encontra. Disponibilizaram-se as opções, Executivo Principal, Gerência *Top*, Média Gerência e Mais Baixa Gerência. Com essas opções foi possível identificar que 30,8% dos respondentes enquadram-se na mais baixa gerência e média gerência. De outro lado, 69,2% enquadram-se entre Gerência *Top* e Executivo Principal, conforme apresenta a Figura 11, dado que valida o perfil dos respondentes desejados.

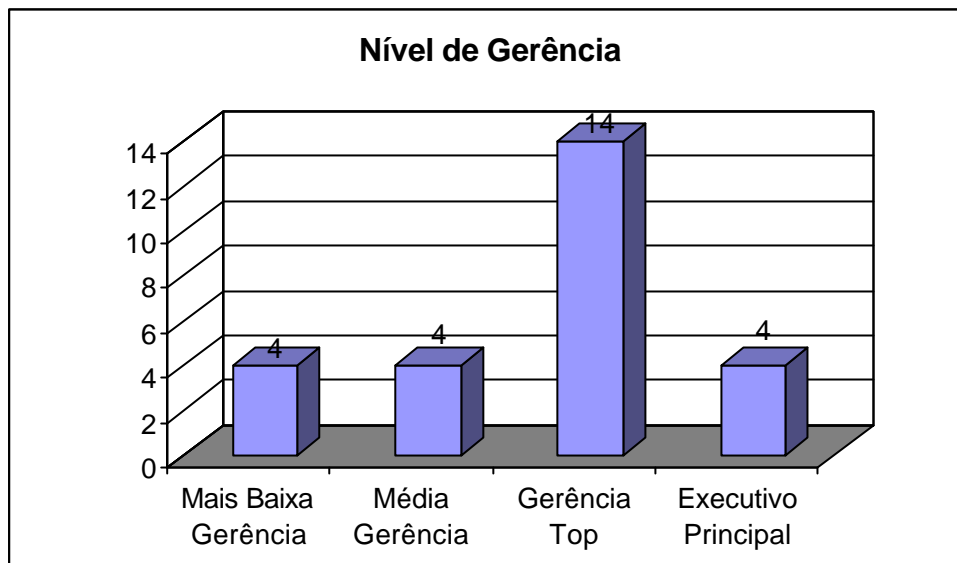


Figura 11 – Nível de gerência do respondente

4.1.5 Formação acadêmica dos respondentes

Relativamente ao perfil do respondente também procurou identificar-se o nível de escolaridade do mesmo.

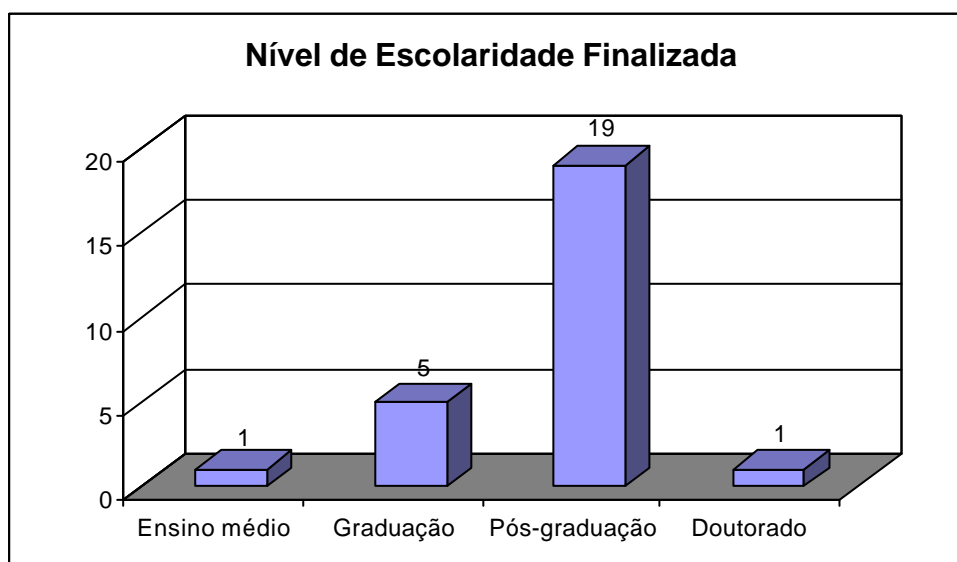


Figura 12– Nível de escolaridade finalizada

Pode-se verificar, de acordo com a Figura 12, que o nível de formação dos respondentes é elevado, o que colabora com a proposta inicial que busca respondentes com boa capacidade de entender o questionário e dar respostas que visam a apontar a sua percepção sobre as empresas que as retratem com a maior fidedignidade possível.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise estatística das questões relacionadas à identificação da estratégia assim como o desempenho das empresas foi desenvolvida a partir dos 72 itens iniciais do questionário, iniciando-se por uma análise fatorial e identificando *clusters* a partir desses fatores.

4.2.1 Análise Fatorial

Para construir-se uma escala, é necessário descobrir se existem fatores subjacentes aos 72 itens observados e determinar qual(is) o(s) seu(s) significado(s). Para alcançar esse objetivo, foi utilizada a técnica estatística multivariada conhecida como Análise Fatorial. O objetivo da análise fatorial é atingido, analisando a estrutura de correlação existente entre um grande número de variáveis, a partir da qual são obtidas novas dimensões subjacentes, conhecidas como fatores.

A primeira Análise Fatorial realizada considerou todos os 72 itens do questionário. O único problema é que, adotando o critério de extração de fatores com autovalores associados superiores a um, chegou-se a 19 fatores, número considerado inviável mesmo para uma explicação de 91,741%.

A Tabela 3 apresenta o resultado da extração dos fatores e para Análise Fatorial considerando os 72 itens utilizando a rotação Varimax.

Tabela 3 – Resultado da extração de fatores considerando todos 72 itens com rotação Varimax

Fator	Autovalores	% da Variância explicado	% Cumulativo
1	14,805	20,562	20,562
2	6,738	9,358	29,921
3	4,952	6,877	36,798
4	4,783	6,643	43,441
5	4,229	5,874	49,314
6	3,917	5,440	54,754
7	3,595	4,993	59,747
8	3,303	4,588	64,335
9	2,779	3,860	68,195
10	2,502	3,475	71,670
11	2,153	2,990	74,660
12	2,085	2,896	77,555
13	1,933	2,685	80,240
...
19	1,014	1,408	91,741

Como o número de fatores foi exagerado para explicação de 91,741% da variabilidade total, optou-se pela realização de uma nova Análise Fatorial, fixando o número de fatores em dez, número considerado viável, pois explica aproximadamente 72% da variância.

Além disso, as comunalidades de cada variável foram verificadas na análise fatorial com dez fatores. A Tabela 4 apresenta os valores das comunalidades para todos os itens do questionário com extração de dez fatores.

Tabela 4 – Comunalidades das variáveis para Análise Fatorial considerando todos os itens com extração de dez fatores

Itens	Comunalidade	Itens	Comunalidade	Itens	Comunalidade
q1	0,56	q25	0,84	q49	0,77
q2	0,78	q26	0,81	q50	0,79
q3	0,68	q27	0,79	q51	0,73
q4	0,68	q28	0,54	q52	0,85
q5	0,73	q29	0,60	q53	0,74
q6	0,77	q30	0,76	q54	0,74
q7	0,67	q31	0,70	q55	0,65

Continua...

Continuação

Itens	Comunalidade	Itens	Comunalidade	Itens	Comunalidade
q8	0,72	q32	0,54	q56	0,78
q9	0,70	q33	0,78	q57	0,61
q10	0,65	q34	0,71	q58	0,78
q11	0,58	q35	0,51	q59	0,60
q12	0,61	q36	0,88	q60	0,69
q13	0,71	q37	0,77	q61	0,70
q14	0,63	q38	0,72	q62	0,83
q15	0,63	q39	0,47	q63	0,86
q16	0,86	q40	0,68	q64	0,63
q17	0,75	q41	0,81	q65	0,62
q18	0,72	q42	0,82	q66	0,69
q19	0,66	q43	0,75	q67	0,80
q20	0,77	q44	0,74	q68	0,73
q21	0,72	q45	0,68	q69	0,73
q22	0,73	q46	0,87	q70	0,83
q23	0,76	q47	0,72	q71	0,68
q24	0,81	q48	0,61	q72	0,79

A matriz de cargas fatoriais rotacionada pelo método Varimax é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 – Matriz de cargas fatoriais rotacionada pelo método Varimax

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
q50	0,849									
q68	0,788									
q18	0,767									
q2	0,758									
q24	0,735									
q22				-						
	0,654			0,313						
q53	0,627	0,396								
q51	0,59	0,393								
q14	0,578									0,328
q56	0,545	0,496								

Continua...

Continuação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
q19	0,52	0,335					0,342	-	0,301	
q57	0,518	0,499								
q45	0,486	0,338	0,357							
q5	0,437			0,413					0,333	-
q34	0,424		0,394			0,415				0,408
q58		0,865								
q67		0,731								
q60		0,681								
q47	0,375	0,646								
q64		0,59								
q65		0,572								
q66	0,336	0,48								
q52	0,429	0,459								
q59		0,454								
q55		0,416								
q39		0,353	0,35		0,306					
q8	0,323		0,711							
q1			0,681							
q42			0,669				0,396			
q33	0,427		0,656							
q16			0,628	0,337						0,363
q4			0,606						0,339	
q9	0,433		0,57							
q63	-									
	0,382			0,786						
q62				0,781						
q30					-					
				0,614	0,425					
q61				0,608				0,319		
q43				-						
			0,351	0,606			0,302			
q49	0,529			0,546						
q28						-				
				0,527		0,318				
q3				-						
	0,373			0,522			0,341			
q27					0,824					
q46			0,451		0,781					
q13					0,747					
q26	0,377				0,543				0,375	
q72						0,837				
q71	0,317					0,656				

Continua...

Continuação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
q69						0,606				
q38				-						
				0,366		0,598				
q40						0,595		0,427		
q54						-				
						0,591		0,513		
q70				0,381		0,524	0,315		-0,45	
q12						0,339			0,327	
q20							0,726			
q10							0,698			
q25								-		
					0,53		0,61	0,317		
q6					-					
	0,344				0,314		0,602			
q48							0,586			
q44			0,441				0,554			
q37								0,852		
q36								0,782		
q7				-				-		
	0,39			0,331				0,523		
q15	0,379				0,404			0,444		
q35			0,367					0,382		
q21									0,804	
q17							-			
				0,311			0,337		0,59	
q23				-						
	0,437			0,327		0,304			0,467	
q31										0,73
q32										0,674
q41	0,323	0,416	0,327							0,49
q29		0,314								0,439
q11			0,358							0,438

Obs.: Cargas fatoriais ordenadas pela magnitude.

Após leitura das questões dentro dos grupos preliminares formados, foram definidos os grupos finais, de acordo com a carga fatorial em primeiro lugar ou ao grau de relacionamento às demais variáveis do grupo. A Tabela 6 apresenta uma caracterização dos dez fatores definidos na matriz de cargas fatoriais, bem como o valor do coeficiente Alpha de Cronbach calculado, muito utilizado no campo da psicometria. O coeficiente Alpha de Cronbach é uma medida que visa a quantificar o grau de consistência interna de escalas. De acordo com Hair *et al.* (1998, p. 88) valores acima de 0,6-0,7 são aceitáveis.

Tabela 6 – Caracterização dos fatores e coeficiente Alpha de Cronbach

Fator	Itens	Alpha de Cronbach
<p>Fator 1</p> <p>Competência e Qualidade</p> <p>9 itens</p>	<p>50. É de conhecimento que os componentes da competência interagem para produzir os produtos finais</p> <p>68. A competência não é colocada em um único indivíduo, mas ao contrário nos diversos nos sistemas em toda a organização.</p> <p>18. Temos reputação de qualidade</p> <p>q2. Fornecemos serviços ao cliente melhor do que os concorrentes</p> <p>24. Oferecemos produtos/serviços com características diferentes dos serviços dos concorrentes</p> <p>22. Oferecemos produtos/serviços com qualidade superior que seus concorrentes</p> <p>53. Apesar de outros concorrentes possuem uma competência parecida, o nível de competência da nossa empresa é muito superior ao de nossos concorrentes.</p> <p>19. Temos pessoal da produção bem treinado</p> <p>7. Desenvolvemos uma marca reconhecida</p>	0,92
<p>Fator 2</p> <p>Percepção da Competência</p> <p>13 itens</p>	<p>51. A competência é codificável (nas plantas, nas instruções, nos manuais, em procedimentos de operação, em fórmulas, etc.)</p> <p>56. A nossa competência é possuída por poucos, se algum concorrente a possui.</p> <p>57. Para desenvolver a competência, investimos em equipamentos e instalações especializadas</p> <p>58. A nossa competência é fácil de explicar/verbalizar/demonstrar</p> <p>67. Nossa competência pode ser vista ou examinada sem dificuldade por o utros</p> <p>60. Grande parte de nossa competência é incorporada à marca</p> <p>47. A competência que possuímos é única</p> <p>64. A competência é colocada profundamente dentro de nossa empresa</p>	0,89

Continua...

Continuação

Fator	Itens	Alpha de Cronbach
	<p>65. A nossa competência é prontamente observável por nossos concorrentes</p> <p>66. A competência da nossa empresa é rara entre nossos concorrentes</p> <p>52. Extensa documentação descreve partes críticas da competência que possuímos.</p> <p>59. Grande parte da nossa competência está personificada em máquinas ou softwares tipo padrão que modificamos para nossa necessidade.</p> <p>55. O pessoal novo pode facilmente aprender a nossa competência falando a outros empregados</p>	
<p>Fator 3</p> <p>Tipologia - Prospector</p> <p>10 itens</p>	<p>45. Nossa estrutura é organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos.</p> <p>39. Monitoramos as mudanças e tendências de mercado intensivamente</p> <p>8. Utilizamos de novos métodos de marketing</p> <p>1. Fazemos pesquisa por design e desenvolvimento de novos produtos</p> <p>42. Possuímos administradores empreendedores: suas habilidades são variadas, flexíveis e facilitam a ocorrência de mudanças.</p> <p><i>33. Esforçamo-nos por alto volume de produção/ serviços</i></p> <p>4. Buscamos obter capital necessário a baixo custo</p> <p>9. Controlamos os canais de distribuição</p> <p>46. Avaliamos o desempenho de forma descentralizada e participativa, encorajando muitos empregados a se envolverem.</p> <p>41. Asseguramos que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis.</p>	0,81

Continua...

Continuação

Fator	Itens	Alpha de Cronbach
<p>Fator 4</p> <p>Transferência da Competência</p> <p>7 itens</p>	<p>63. Um concorrente pode facilmente aprender nossa competência desmontando e examinando nossos produtos e processos</p> <p>62. Um concorrente pode facilmente aprender nossa competência analisando descrições do catálogo de nosso produto ou de outros documentos públicos</p> <p>61. A nossa competência é facilmente transferível a uma outra companhia</p> <p>43. Somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.</p> <p>49. O pessoal novo pode facilmente aprender a competência estudando um jogo completo de documentação</p> <p>28. Oferecemos somente alguns serviços que conhecemos bem</p> <p>38. Temos a reputação de sermos inovadores e criativos.</p>	0,80
<p>Fator 5</p> <p>Foco na distribuição/mercado</p> <p>5 itens</p>	<p>30. Somos o fornecedor com o custo mais baixo em nosso setor/mercado</p> <p>27. Focamos esforços em um tipo particular de distribuição</p> <p>13. Fabricamos de produtos customizados para consumidores individuais</p> <p>26. Fixamo-nos em determinados tipos de mercado/ clientes</p> <p>15. Possuímos um sistema de distribuição de baixo custo</p>	0,74
<p>Fator 6</p> <p>Desempenho</p> <p>5 itens</p>	<p>34. Visamos aumentar a participação de mercado, mesmo reduzindo os ganhos de curto prazo.</p> <p>72. Nossa taxa de retorno do Investimento (ROI) nos últimos 3 anos é maior que a concorrência</p> <p>71. Nosso percentual médio de aumento nas vendas nos últimos 3 anos é maior que a concorrência</p> <p>69. Nosso percentual médio de lucro antes do imposto de renda nos últimos 3 anos é maior que a concorrência</p>	0,84

Continua...

Continuação

Fator	Itens	Alpha de Cronbach
	70. Nosso retorno médio sobre os ativos nos últimos 3 anos (ROA) é maior que a concorrência	
<p>Fator 7</p> <p>Tecnologia de produto</p> <p>7 itens</p>	<p>3. Buscamos melhorar a eficiência das facilidades de produção</p> <p>20. Trazemos novos produtos para introduzir para o mercado mais rápido do que concorrentes</p> <p>10. Obtemos matéria-prima de custo mais baixo</p> <p>25. Buscamos melhorar a satisfação dos clientes</p> <p>6. Reduzimos o tempo de produção</p> <p>48. Para desenvolver a competência, investimos em recursos humanos.</p> <p>44. Identificamos tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.</p>	0,78
<p>Fator 8</p> <p>Missão</p> <p>4 itens</p>	<p>40. Possuímos a prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços</p> <p>37. Visamos obter os maiores ganhos possíveis de curto prazo, enquanto se retira ou planeja repassar o negócio.</p> <p>36. Buscamos aumentar os ganhos de curto prazo, mesmo perdendo mercado.</p> <p>35. Buscamos proteger a posição de mercado, mantendo um ganho de curto prazo razoável.</p>	0,57
<p>Fator 9</p> <p>Diferenciação</p> <p>5 itens</p>	<p>5. Focamos em produtos específicos de preço elevado</p> <p>12. Investimos em novos equipamentos de processamento</p> <p>21. Desenvolvemos/mantemos a lealdade do cliente</p> <p>17. Concorremos em um segmento específico de mercado.</p>	0,66

Continua...

Continuação

Fator	Itens	Alpha de Cronbach
	23. Oferecemos produtos/serviços inovadores antes que os concorrentes	
Fator 10 Preço e área de atuação 6 itens	14. Focamos na promoção ou preços baixos para produtos específicos 16. Fabricamos produtos populares 31. Oferecemos preços baixos 32. Oferecemos preços competitivos 29. Fixamo-nos em área(s) geográficas limitadas 11. Concentramos o marketing em determinadas áreas geográficas	0,72

No geral, todos os valores dos coeficientes Alpha de Cronbach apresentaram valores dentro dos limites aceitáveis indicando que a partir dos dez fatores podem-se formar escalas com consistência interna satisfatória. Apenas o fator 8 apresentou coeficiente de 0,57, próximo ao limite mínimo de Hair *et al.* (1998) e portanto considerado nesta análise.

Os fatores são compostos resumidamente da seguinte forma:

f1 – Competência e Qualidade: Avalia a competência com que a empresa é capaz de fornecer produtos com qualidade superior aliados a marca.

f2 – Percepção de competência: Avalia o nível de competência gerado pela empresa.

f3 – Tipologia – Prospector: Avalia a competência principal de achar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado.

f4 – Transferência de Competências: Avalia basicamente a capacidade com que um concorrente pode aprender nossa competência da empresa.

f5 – Foco na distribuição/mercado: Avalia a capacidade da empresa em atender as especificações do mercado e de distribuição de produtos.

f6 – Desempenho: Avalia a percepção do desempenho das empresas, a partir nos níveis de lucratividade, retorno sobre ativos, crescimento das vendas e retorno do investimento, além do crescimento na participação de mercado.

f7 – Tecnologia de produto: Avalia a capacidade da empresa em criar produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.

f8 – Missão – Desinvestir: Avalia o nível de concordância com a sentença: “obter os maiores ganhos possíveis de curto prazo, enquanto se retira ou planeja repassar o negócio”.

f9 – Diferenciação: Avalia a capacidade em desenvolver/mantemos a lealdade do cliente através de produtos específicos e com preços elevados.

f10 – Preço e área de atuação: Avalia o quando a empresa é capaz de trabalhar na fabricação e oferta de produtos a preços baixos e ou competitivos, aliados ao enfoque por área geográfica.

Importante enfatizar que a técnica de Análise Fatorial recém utilizada tem um enfoque muito mais exploratório do que confirmatório.

4.2.2 Análise de Cluster

Após a análise fatorial, realiza-se o agrupamento dos entrevistados, a fim de identificar perfis de comportamento. A técnica utilizada consiste na análise de *Cluster k-means*.

Para facilitar a análise, foram utilizadas cores que diferenciam o grau de concordância (Quadro 3). Essas cores seguem a linha de um semáforo, o que ajuda na percepção e visualização dos modelos que serão demonstrados na seqüência deste trabalho.

MÉDIAS ENTRE	CORES	CONCORDÂNCIA
1 a 1,9	Preto	Muito baixa ou inexistente
2 a 2,9	Vermelho	Baixa
3 a 3,9	Laranja	Média
4 a 5	Verde	Alta

Quadro 3 – Graus de concordância com os fatores da análise fatorial para os fatores f1, f2, f3, f5, f6, f7, f9 e f10.

A Tabela 7 apresenta as médias formadas dentro de cada *cluster*, em que as empresas entrevistadas foram agrupadas de acordo com o grau de similaridade aos fatores recém criados pela análise fatorial.

Tabela 7 – Média de concordância dos fatores associados aos Clusters formados

FATORES		CLUSTERS					
		1	2	3	4	5	6
f1	Competência e qualidade	3,1	4,7	4,5	4,2	4,0	4,3
f2	Percepção de competência	2,8	3,9	3,9	3,9	3,2	3,4
f3	Tipologia - Prospector	3,4	4,4	4,2	4,1	3,6	4,2
f4	Transferência de Competências	2,9	2,1	3,0	2,9	2,6	1,7
f5	Foco na distribuição/mercado	3,7	4,3	3,4	3,6	3,3	2,9
f6	Desempenho	2,3	4,5	3,9	3,5	3,2	3,9
f7	Tecnologia de produto	4,1	4,5	4,5	3,9	3,9	4,5
f8	Missão	3,3	3,6	2,3	4,1	2,8	2,7
f9	Diferenciação	2,9	4,3	4,5	4,2	4,2	3,2
f10	Preço e área de atuação	2,3	3,4	3,9	4,2	2,7	3,8

Estas médias devem ser analisadas de acordo com a mesma escala de concordância, que possibilita valores de 1 a 5, onde 1 é baixa concordância e 5 é plena concordância. Esses níveis de concordância enquadram-se perfeitamente para os fatores f1, f2, f3, f5, f6, f7, f9 e f10.

Deste grupo de fatores cabe apenas uma ressalva no que se refere ao fator f3 Tipologia – Prospector. Todas as questões que envolviam a identificação da tipologia estratégica têm como objetivo a identificação pelo grau de concordância do prospector. O sentido contrário dessa concordância, ou seja, discordar do prospector aponta para uma tipologia estratégica do defensor e no meio termo para o Analista, de acordo com Miles *et al.* (1978). Assim os níveis de concordância propostos na tabela anterior identificam o prospector e, à medida que se afasta, sugere a aproximação aos demais grupos, identificados como Analista para média concordância e Defensor para baixa concordância.

Nesse mesmo sentido pode ser avaliada a missão estratégica representada pelo fator f8. Dentre as várias opções de missão (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984), o fator de maior força, ou seja, o item de maior peso dentro da análise fatorial demonstrada na Tabela 5 e na Tabela 6 refere-se à missão estratégica de Desinvestir. Na seqüência, como segundo peso, tem-se Colher, seguida por Manter e Construir com ponderações muito menores. Assim percebe-se que, à medida que as respostas vão discordando desse fator, o resultado é um afastamento da posição de Desinvestir e um aproximar-se da posição de Construir.

Assim o nível verde de concordância proposto na tabela anterior identifica empresas com características de Colher e, à medida que se afasta, sugere a aproximação aos demais grupos identificados como Manter para média concordância e Construir para baixa concordância.

Nota-se que as escalas propostas para os fatores f3 e f8 possuem escalas de ordem inversa, se levado em comparação com o modelo teórico de integração estratégica apresentado na Figura 8.

Já o nível de concordância para o fator f4 – Transferência de Competências avalia o nível de mobilidade das competências internas das empresas, ou seja, quanto maior for a concordância, menor será a capacidade das empresas de retenção de tais competências. Portanto, quanto menor for a concordância com a capacidade das competências de se transferirem a outras empresas, melhor será o benefício aferido pela empresa que detêm tal competência. Assim a escala de

validação para este grupo dá-se na ordem inversa à apresentada no Quadro 3 , ao nível de concordância, conforme se demonstra no Quadro 4.

MÉDIAS ENTRE	CORES	CONCORDÂNCIA
1 a 2,9	Verde	Alta
3 a 3,9	Laranja	Média
4 a 5	Vermelho	Baixa

Quadro 4 – Graus de concordância com os fatores da análise fatorial para os fatores f4 e f8

Dessa forma, o nível de concordância com a transferência das competências fica demonstrada a partir da capacidade de retenção das competências pela empresa conforme apresenta a Tabela 8.

Tabela 8 – Média de concordância dos fatores associados aos Clusters formados e as classificações do f4

FATORES		CLUSTERS					
		1	2	3	4	5	6
f4	Transferência de Competências	2,9	2,1	3,0	2,9	2,6	1,7

Após essas considerações, é possível classificar cada um dos *clusters* identificados. A Tabela 9 traz essa classificação.

Importante destacar que, ao realizar o enquadramento dos fatores f3 e f8, perde o sentido da alta, média, ou baixa concordância destacada anteriormente. Assim, após definida a sua classificação dentro dos seus fatores, a classificação adota a abordagem como adequada para aquela situação descrita.

Os dez fatores (Tabela 9) que surgiram através da análise fatorial ao serem relacionados com o modelo Kald, Nilsson e Rapp (2000) possuem alta ligação. Apenas os fatores f2 – Percepção de Competência e f4 – Transferência de Competência não apresentam ligação. Contudo, por possuírem ligação direta com a RBV, foram incluídos no modelo original e fazem parte da análise que segue de cada *cluster*.

Tabela 9 – Média de concordância dos fatores associados aos Clusters formados e as suas classificações

-	FATORES	CLUSTERS					
		1	2	3	4	5	6
f1	Competência e qualidade	3,1	4,7	4,5	4,2	4,0	4,3
f2	Percepção de competência	2,8	3,9	3,9	3,9	3,2	3,4
f3	Tipologia – Prospector		4,4	4,2	4,1		4,2
f3	Tipologia – Analista	3,4				3,6	
f3	Tipologia – Defensor						
f4	Transferência de Competências	2,9	2,1	3,0	2,9	2,6	1,7
f5	Foco na distribuição/mercado	3,7	4,3	3,4	3,6	3,3	2,9
f6	Desempenho	2,3	4,5	3,9	3,5	3,2	3,9
f7	Tecnologia de produto	4,1	4,5	4,5	3,9	3,9	4,5
f8	Missão – Colher				4,1		
f8	Missão – Manter	3,3	3,6				
f8	Missão – Construir			2,3		2,8	2,7
f9	Diferenciação	2,9	4,3	4,5	4,2	4,2	3,2
f10	Preço e área de atuação	2,3	3,4	3,9	4,2	2,7	3,8

Não foi possível, todavia, identificar através da análise fatorial da amostra características que demonstrassem as competências relacionadas à busca pela liderança em custos de acordo com o modelo proposto por Grant (1991).

Passa-se, então, a avaliar individualmente cada um dos *clusters*.

4.2.2.1 Análise do Cluster 1

As características apresentadas pelo Grupo 1 podem ser descritas de acordo com a Tabela 10 como:

- a) Alta concordância para questões associadas à Tecnologia de Produto e a Transferência de competências;

- b) A tipologia estratégica é compatível com Analista, enquanto a missão está relacionada a Manter;
- c) Parcial a média concordância às questões relacionadas aos fatores Foco na distribuição/mercado e Competência e qualidade;
- d) Baixa concordância nas questões relacionadas a Preço e área de atuação, Desempenho, Percepção de competência, e Diferenciação.

Tabela 10 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 1

-	Fatores	Grupo 1
f7	Tecnologia de produto	4,1
f3	Tipologia – Analista	3,4
f8	Missão – Manter	3,3
f4	Transferência de Competências	2,9
f5	Foco na distribuição/mercado	3,7
f1	Competência e qualidade	3,1
f9	Diferenciação	2,9
f2	Percepção de competência	2,8
f6	Desempenho	2,3
f10	Preço e área de atuação	2,3

Essas características estão demonstradas na Tabela 9 e correlacionadas com o modelo de integração da estratégica proposto por Kald, Nilsson e Rapp (2000) podem ser visualizadas na Figura 13.

Pode-se verificar que a Tipologia possui ligação com a Missão estratégica, contudo as questões relacionadas à liderança em custos e à diferenciação possuem baixa concordância por parte das empresas participantes do *cluster*, ou seja, as empresas que compõem esse *cluster* não podem ser explicadas pela abordagem do posicionamento estratégico.

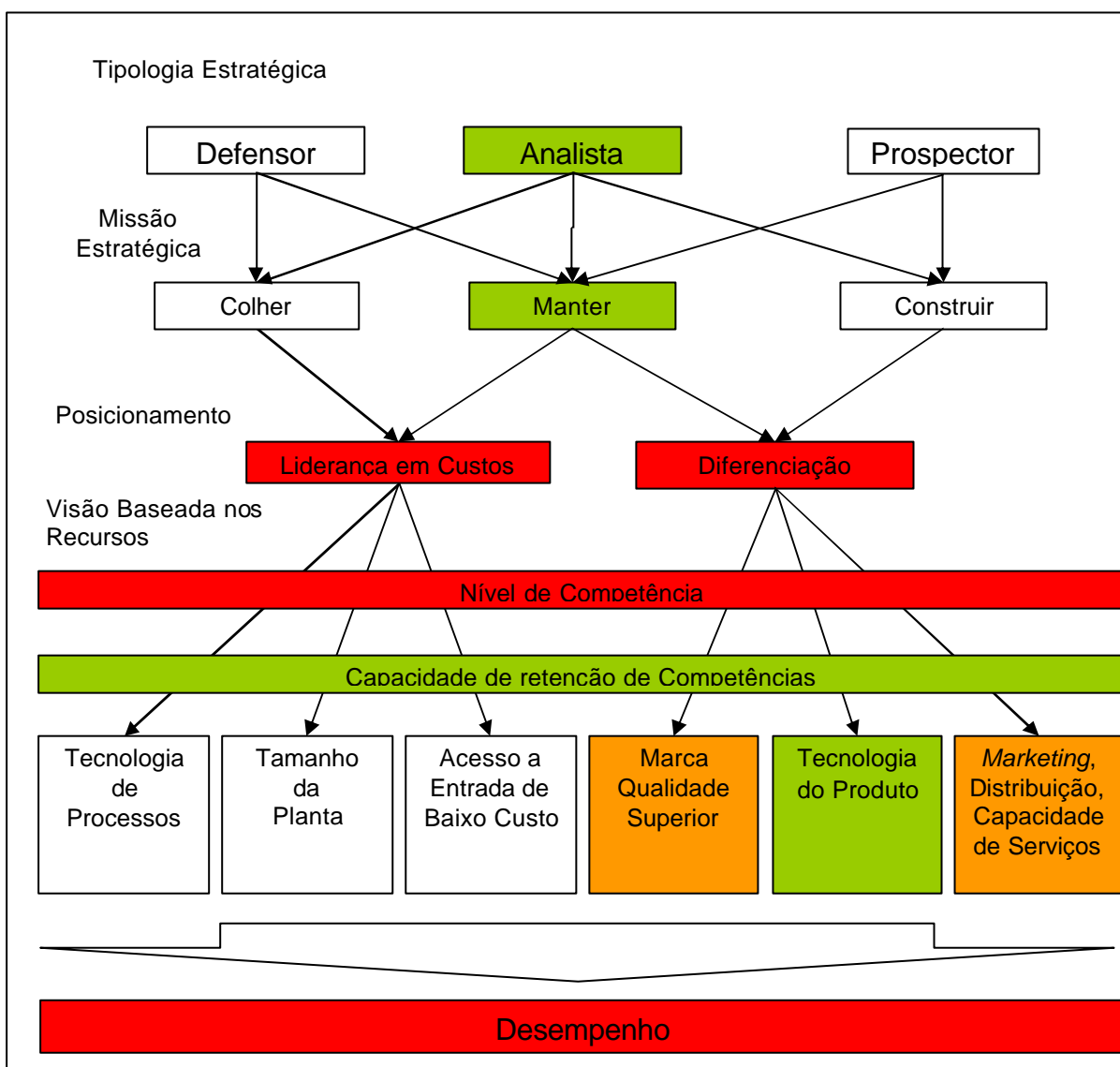


Figura 13 – A integração estratégica do cluster 1.

Outra questão que se observa é o baixo nível de competência dessas empresas. Por possuírem pouca concordância com os recursos que compõem sua competência, a capacidade de retenção de suas competências é alta, talvez até pelo baixo interesse dos concorrentes em querer adquirir essas competências que essas mesmas empresas consideram baixas.

Pelo baixo nível de competência e nenhum posicionamento estratégico, a percepção do desempenho das empresas desse grupo é baixo ou abaixo da média para o mercado de atuação de cada empresa deste cluster.

4.2.2.2 Análise do Cluster 2

As características apresentadas pelo grupo 2 podem ser descritas como:

- a) Alta concordância para questões associadas à Competência e qualidade, Tecnologia de produto, Desempenho, Tipologia – Prospector, Diferenciação, Foco na distribuição/mercado, Transferência de Competências e Missão – Manter
- b) Parcial à média concordância para as questões relacionadas aos fatores Percepção de competência, Missão e Preço e área de atuação;
- c) Não há fatores com baixa concordância.

Tabela 11 – Média de concordância dos fatores associadas ao Cluster 2

-	FATORES	GRUPO 2
f1	Competência e qualidade	4,7
f6	Desempenho	4,5
f7	Tecnologia de produto	4,5
f3	Tipologia – Prospector	4,4
f5	Foco na distribuição/mercado	4,3
f9	Diferenciação	4,3
f4	Transferência de Competências	2,1
f2	Percepção de competência	3,9
f10	Preço e área de atuação	3,4

A correlação com o modelo de integração estratégica é descrito conforme a Figura 14.

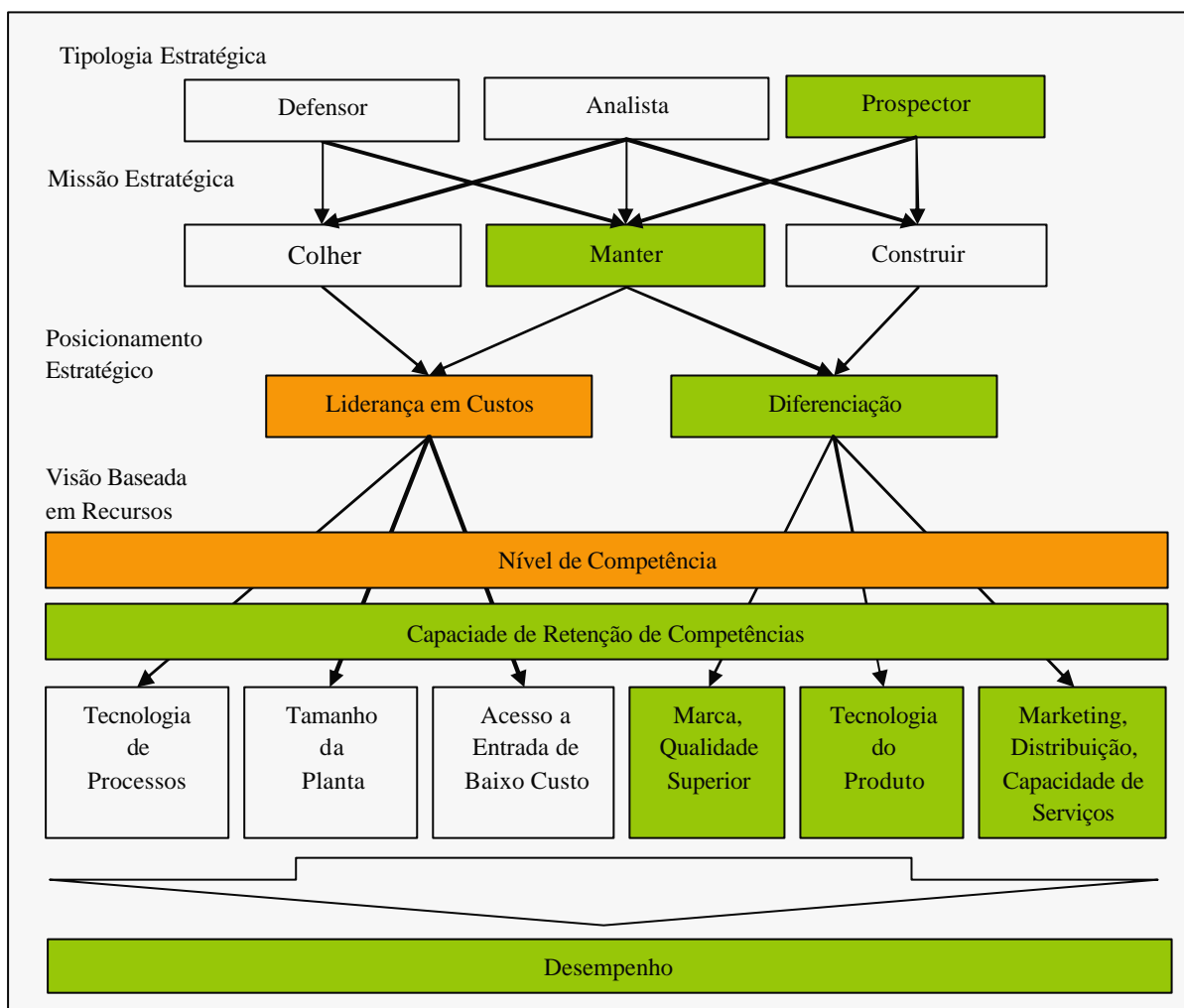


Figura 14 – A integração estratégica do cluster 2.

Pode-se observar que todas as abordagens estratégicas possuem ligação viável explicada pelo modelo de Kald, Nilsson e Rapp (2000). Outro aspecto a considerar nessa figura é que, mesmo buscando a diferenciação, os aspectos relacionados a custos não estão sendo negligenciados (PORTER, 1980).

Um aspecto interessante desse grupo é que o nível de competência reconhecido não é alto; contudo, as empresas que o compõem parecem trabalhar bem a questão da mobilidade dessas competências, à medida que ela se dá com baixa intensidade.

Os resultados apontam que essa integração leva a um bom desempenho percebido pelos seus gestores.

4.2.2.3 Análise do Cluster 3

As características apresentadas pelo grupo 3 pode ser descrita como:

- a) Alta concordância para questões associadas à Competência e qualidade, Tecnologia de produto, Diferenciação, Tipologia – Prospector e Missão – Construir;
- b) Parcial à média concordância para as questões relacionadas aos fatores Percepção de competência, Desempenho, Preço e área de atuação, Foco na distribuição/mercado e Transferência de Competências;
- c) Nenhum fator possui Baixa concordância.

Tabela 12 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 3

-	FATORES	GRUPO 3
f1	Competência e qualidade	4,5
f7	Tecnologia de produto	4,5
f3	Tipologia – Prospector	4,2
f8	Missão – Construir	2,3
f2	Percepção de competência	3,9
f6	Desempenho	3,9
f10	Preço e área de atuação	3,9
f5	Foco na distribuição/mercado	3,4
f4	Transferência de Competências	3,0

A correlação com o modelo de integração estratégica é descrito conforme a Figura 15.

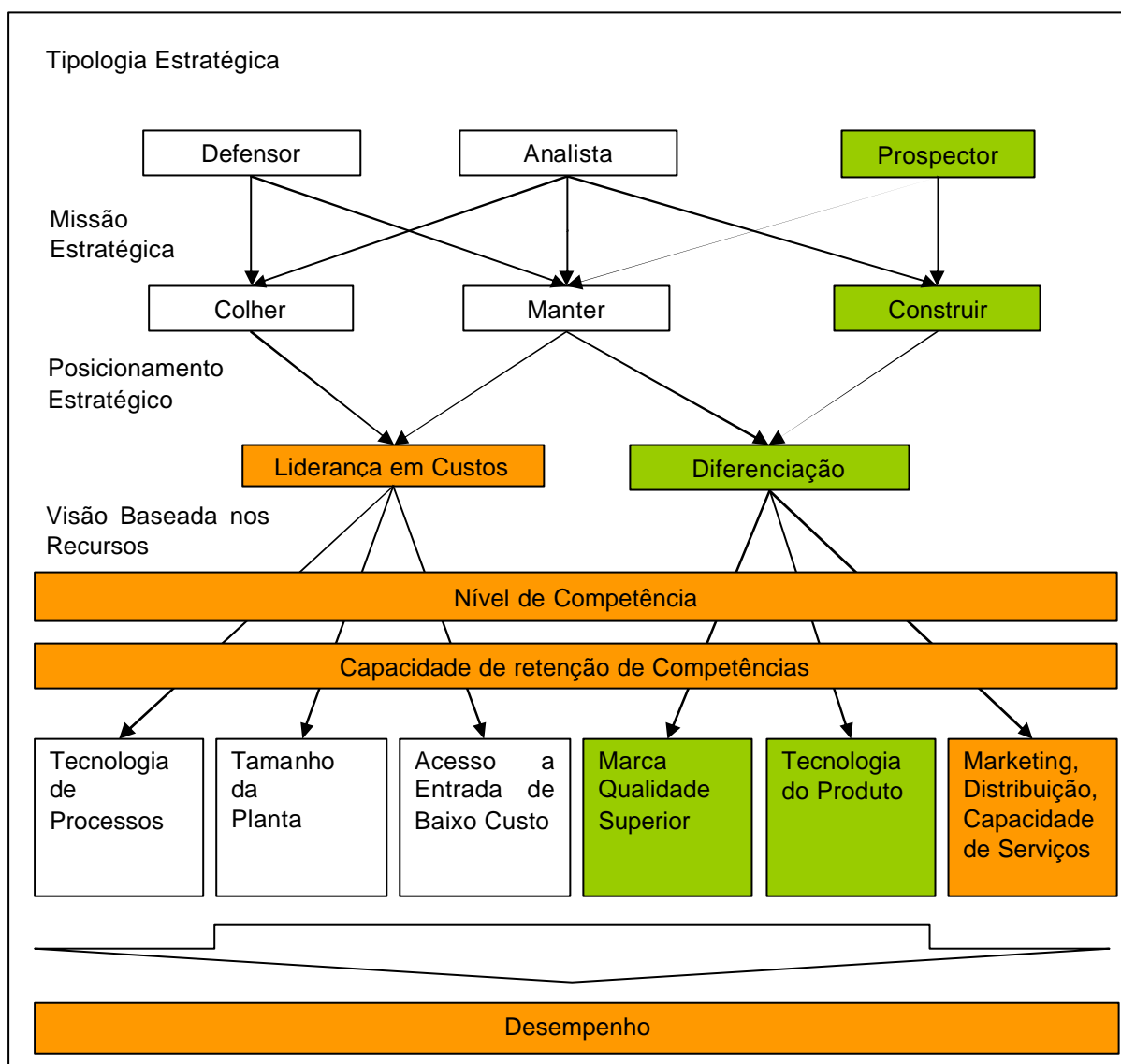


Figura 15 – A integração estratégica do cluster 3.

Pode-se observar que todas as abordagens estratégicas possuem ligação viável explicada pelo modelo. Assim como aparece no *cluster 2*, os aspectos relacionados a custos não estão sendo negligenciados, mesmo quando há a busca pela diferenciação. Por outro lado, os aspectos relacionados a *Marketing*, *Distribuição* e *Capacidade de Serviços* aparecem com menos intensidade para este cluster.

O nível de competência desse grupo é considerado médio nos mesmos níveis do grupo 2. No entanto, as empresas do grupo 3 possuem graus médios de mobilidade dessas competências. Essa mobilidade média das competências parece ser um dos principais motivos para que o desempenho percebido fosse médio.

4.2.2.4 Análise do Cluster 4

As características apresentadas pelo grupo 4 podem ser descritas como:

- a) Alta concordância para questões associadas à Competência e qualidade, Diferenciação, Preço e área de atuação, Transferência de Competências, Tipologia – Prospector e Missão – Colher;
- b) Parcial à média concordância para as questões relacionadas aos fatores Percepção de competência, Tecnologia de produto, Foco na distribuição/mercado e Desempenho;
- c) Nenhum fator possui Baixa concordância.

Tabela 13 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 4

-	FATORES	GRUPO 4
f1	Competência e qualidade	4,2
f9	Diferenciação	4,2
f10	Preço e área de atuação	4,2
f3	Tipologia – Prospector	4,1
f4	Transferência de Competências	2,9
f2	Percepção de competência	3,9
f7	Tecnologia de produto	3,9
f5	Foco na distribuição/mercado	3,6
f6	Desempenho	3,5

A correlação com o modelo de integração estratégica é descrito conforme a Figura 16.

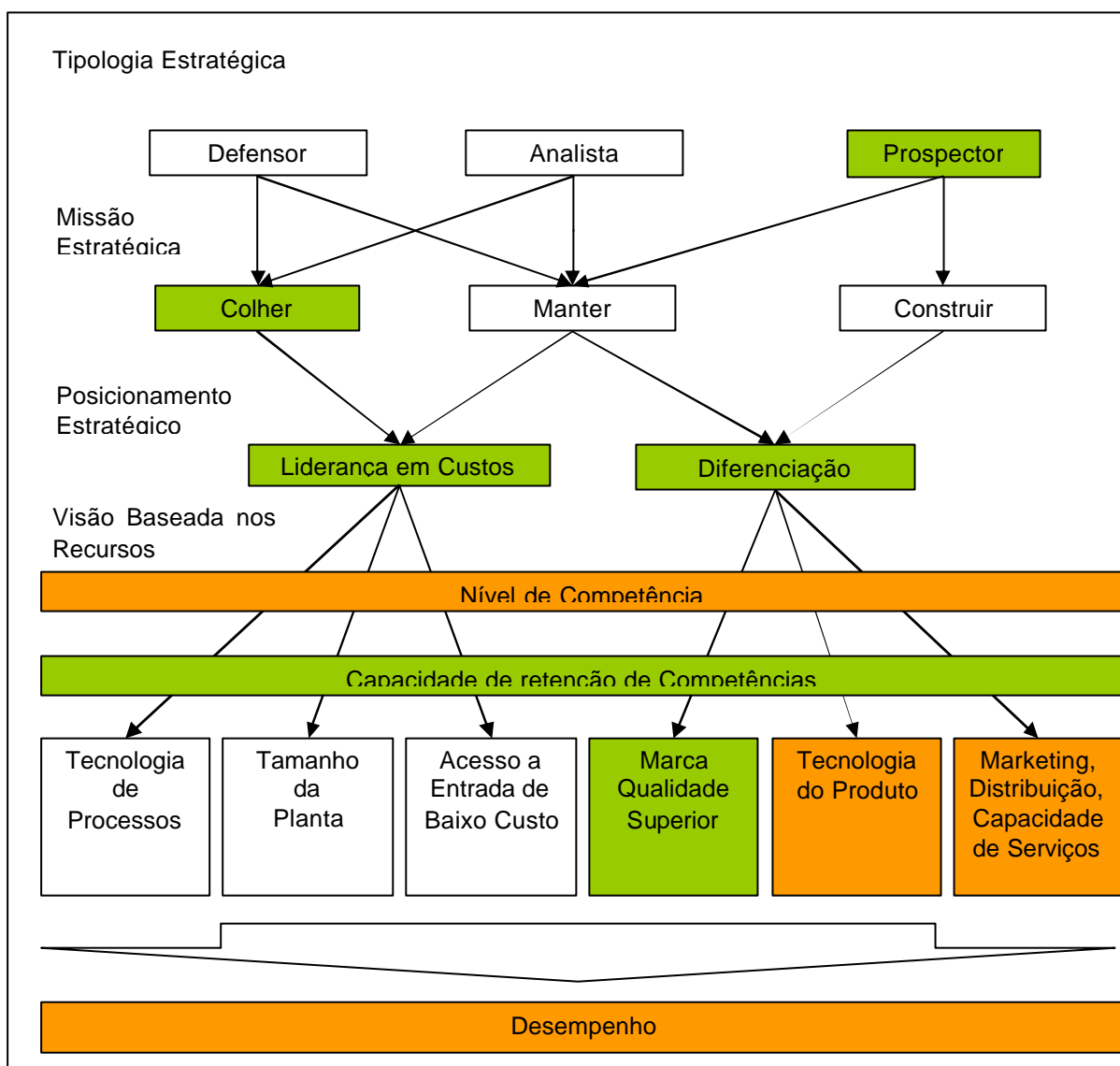


Figura 16 – A integração estratégica do cluster 4.

Verifica-se que não há ligação entre as abordagens estratégicas da tipologia e missão, enquanto, para o posicionamento estratégico, este *cluster* obtém alto nível de concordância com a diferenciação e na busca pela liderança em custos. Essas características fazem com que a empresa não consiga obter resultados ótimos, ou seja, acima da média do mercado de sua atuação. Como Porter (1980) enfatiza, esse tipo de postura é receita para uma mediocridade, resultado que pode é reconhecido para empresas que compõem este *cluster* (desempenho médio).

Os aspectos relacionados à tecnologia de produto e de mercado (*Marketing, Distribuição e Serviços*) não têm a mesma atenção a Marca e Qualidade Superior, fazendo com que os aspectos de diferenciação tenham sua base reduzida.

4.2.2.5 Análise do Cluster 5

As características apresentadas pelo grupo 5 podem ser descritas como:

- a) Alta concordância para questões associadas à Diferenciação, Competência e qualidade, Tipologia – Analista, Missão – Construir e Transferência de Competências;
- b) Parcial a média concordância às questões relacionadas aos fatores Tecnologia de produto, Foco na distribuição/mercado, Percepção de competência e Desempenho;
- c) Baixa concordância nas questões relacionadas a Preço e área de atuação.

Tabela 14 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 5

-	FATORES	GRUPO 5
f9	Diferenciação	4,2
f1	Competência e qualidade	4,0
f3	Tipologia – Analista	3,6
f8	Missão – Construir	2,8
f4	Transferência de Competências	2,6
f7	Tecnologia de produto	3,9
f5	Foco na distribuição/mercado	3,3
f2	Percepção de competência	3,2
f6	Desempenho	3,2
f10	Preço e área de atuação	2,7

A correlação com o modelo de integração estratégica é descrito conforme a Figura 17.

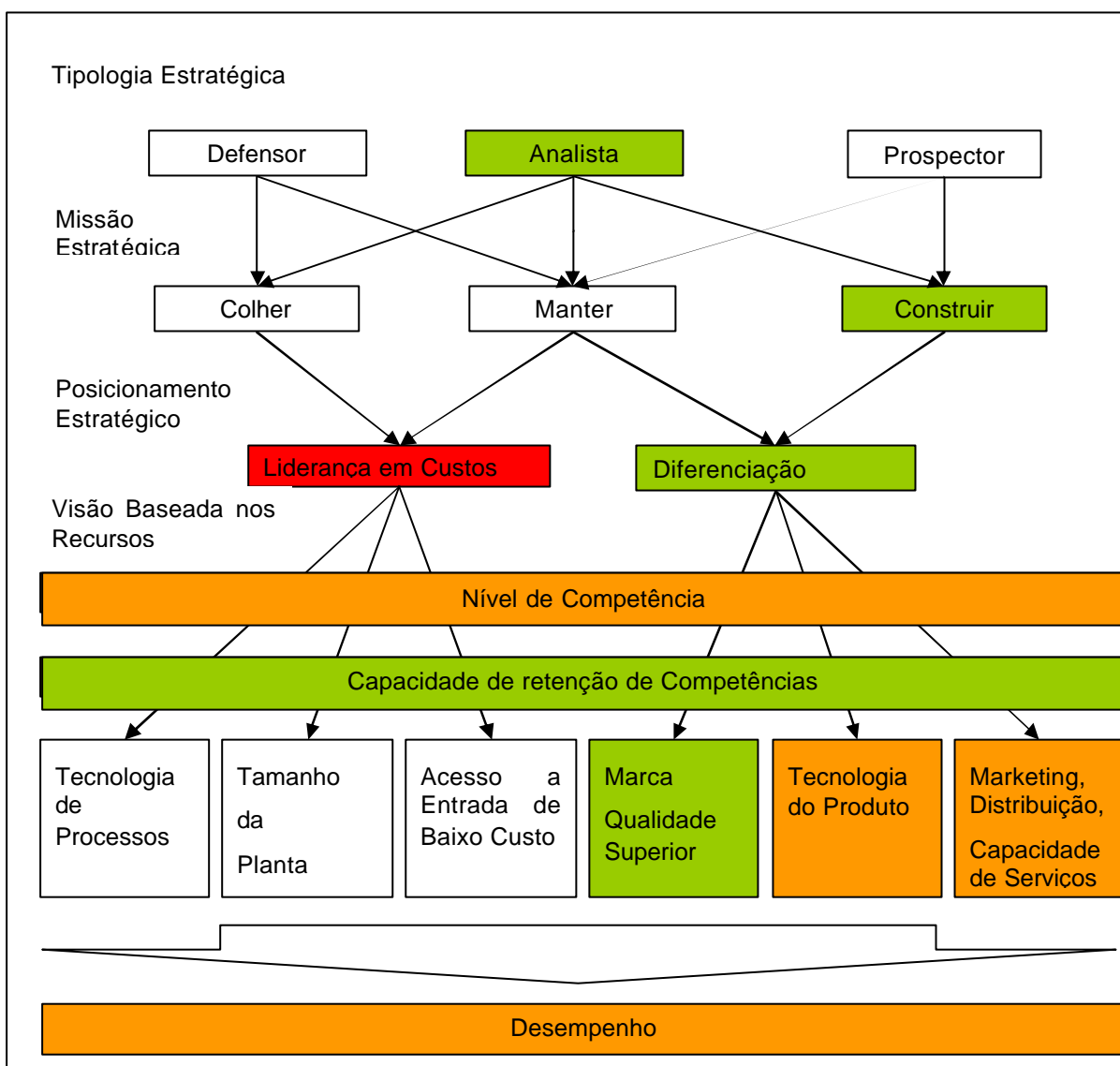


Figura 17 – A integração estratégica do cluster 5.

Apresentando características iguais ao *cluster 4*, no que tange ao Nível de Competência, Capacidade de Retenção e de quais Recursos, o *cluster 5* utiliza a ligação entre as abordagens estratégicas da Tipologia, da Missão e do Posicionamento, que possuem ligação prevista com a teoria como viável.

Contudo ao não exercer controle sobre seus custos, esse *cluster* não consegue desempenho superior baseado unicamente na diferenciação.

4.2.2.6 Análise do Cluster 6

As características apresentadas pelo grupo 6 pode ser descrita como:

- a) Alta concordância para questões associadas à Tecnologia de produto, Competência e qualidade, Tipologia – Prospector, Missão - Construir e Transferência de Competências;
- b) Parcial a média concordância às questões relacionadas aos fatores Desempenho, Preço e área de atuação, Percepção de competência e Diferenciação;
- c) Baixa concordância nas questões relacionadas a Foco na distribuição/mercado.

Tabela 15 – Média de concordância dos fatores associados ao Cluster 6

-	FATORES	GRUPO 6
f7	Tecnologia de produto	4,5
f1	Competência e qualidade	4,3
f3	Tipologia – Prospector	4,2
f8	Missão – Construir	2,7
f4	Transferência de Competências	1,7
f6	Desempenho	3,9
f10	Preço e área de atuação	3,8
f2	Percepção de competência	3,4
f9	Diferenciação	3,2
f5	Foco na distribuição/mercado	2,9

A correlação com o modelo de integração estratégica é descrito conforme a Figura 18.

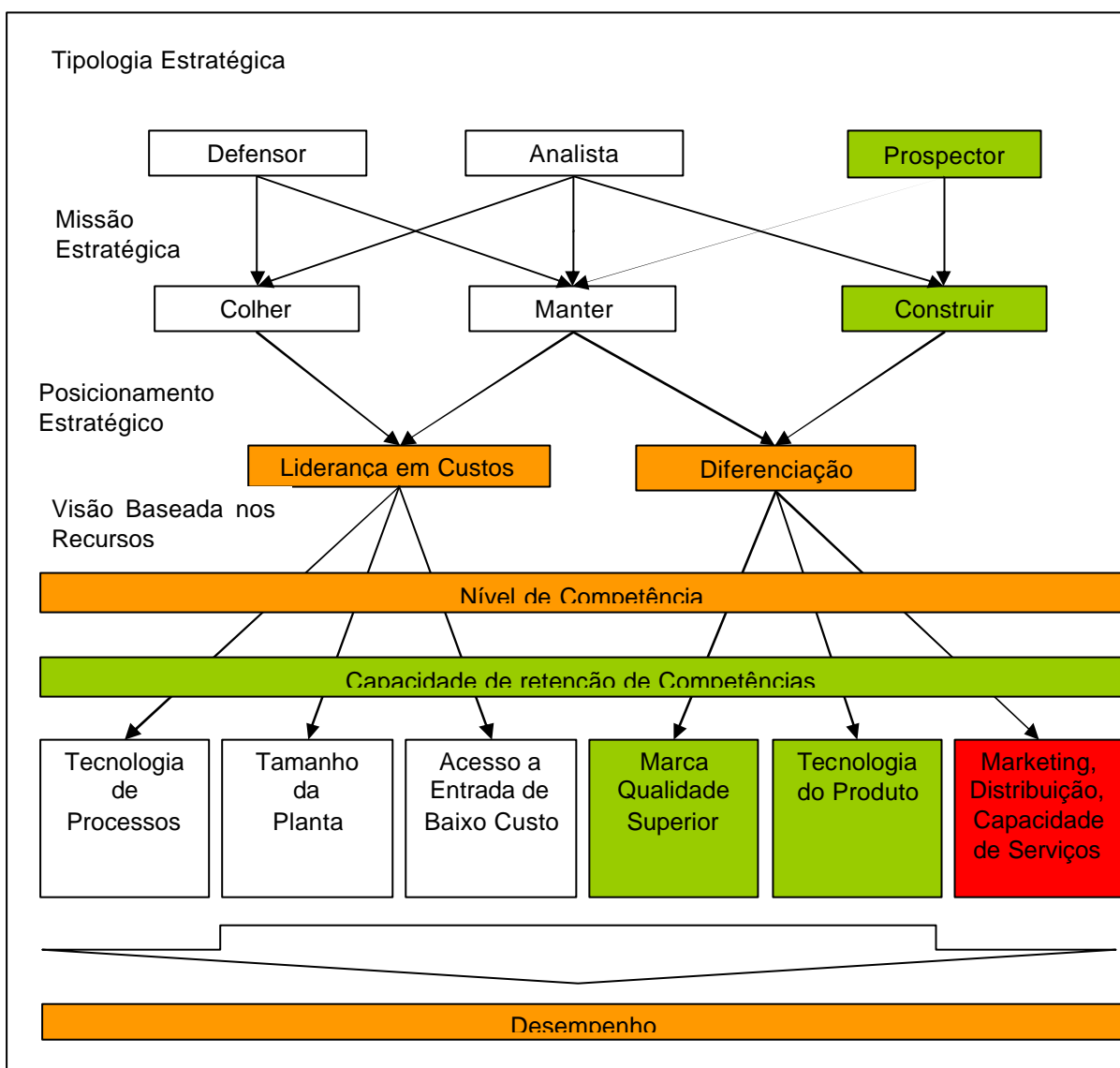


Figura 18 – A integração estratégica do cluster 6.

O *cluster 6* com tipologia do Prospector, com uma missão de construir, o esperado é que possuísse um posicionamento estratégico baseado na diferenciação, e isso não ocorre na intensidade que deveria ocorrer. O nível de concordância com a diferenciação é médio, com a mesma intensidade que busca a liderança em custos, característica que não gera vantagem competitiva.

Com relação à RBV, apesar de o nível de competência ser médio, existe uma boa capacidade de retenção de tais competências baseadas na Marca, Qualidade superior de Produto e Tecnologia do Produto. Por outro lado, há uma negação das questões relacionadas ao *Marketing*, Distribuição e Capacidade de Serviços.

As questões de identificação das empresas que compõem a amostra foram cruzadas ainda com os grupos formados pela Análise de *Cluster* com o objetivo de identificar características que pudessem avaliar os *clusters* a partir dessas características.

Contudo não foi possível identificar nenhum padrão de comportamento em relação às questões de perfil dos entrevistados e empresas com os *clusters* formados.

5 CONCLUSÃO

As inter-relações de uma empresa com o seu ambiente exigem constantes ajustes em sua maneira de atuar com uma finalidade quase que única: obter uma vantagem competitiva que possibilite um desempenho superior a media das outras empresas de seu segmento (PORTER, 1989).

O objetivo primordial deste trabalho buscou identificar a percepção das estratégias empresariais, e isso foi possível, à medida que se analisou cada uma das abordagens estratégicas dentro de cada um dos seis *clusters*. Mas o trabalho não se ateve somente a isso. Buscou também estabelecer uma relação entre as abordagens estratégicas adotadas por esses *clusters* com o desempenho percebido por eles.

Cada *cluster* estudado neste trabalho possui características que comparadas com as abordagens estratégicas podem relatar que o mesmo está adequado ou não a esta teoria, porém isso seria muito simplório e temeroso afirmar. Contudo comparar o desempenho desse *cluster* com as suas escolhas estratégicas, sim, pode contribuir para a avaliação, se suas escolhas possuem coerência e estão dentro das construções teóricas sobre o tema.

De acordo com as escolhas estratégicas e o desempenho percebido por seus gestores pode-se afirmar que:

1. O *cluster* 2 apresenta alto desempenho por apresentar a melhor ligação entre as abordagens estratégicas;
2. O *cluster* 3 também apresenta uma boa ligação entre as abordagens estratégicas, mas possui baixa capacidade de retenção de suas competências. Isso faz com que seu desempenho caia para a média de mercado;
3. Com resultado igual ao *cluster* 3, o *cluster* 6 até apresenta boa capacidade de retenção de suas competências internas, mas peca ao

não buscar um posicionamento estratégico específico de diferenciação, única opção viável considerando as demais escolhas estratégicas;

4. O *cluster* 4, diferentemente do *cluster* 6, busca um posicionamento estratégico de liderança em custos e diferenciação simultaneamente, posicionamento que leva há uma posição média de desempenho. Uma empresa com uma abordagem tipológica de prospector não deve possuir uma missão estratégica de colheita de acordo com o modelo teórico de Kald, Nilsson e Rapp (2000). Essas duas escolhas não são compatíveis, o que justifica um desempenho médio de mercado;
5. O *cluster* 5 apresenta uma boa configuração das suas abordagens estratégicas, contudo, ao fazer a escolha pela diferenciação, discorda substancialmente as questões relacionadas a custo. Porter (1980) afirma que deve haver o controle rigoroso de custos das áreas não relacionadas à diferenciação e este *cluster* parece não se ater a isso;
6. Por fim, com desempenho abaixo da média, o *cluster* 1 nega a busca pela diferenciação ou custos, além de possuir baixo nível de competência.

Pode-se verificar, à medida que as escolhas estratégicas dos *clusters* afastam-se do modelo teórico pior é o desempenho percebido pelas empresas que os compõem. Em sentido inverso pode-se afirmar:

Quanto mais alinhadas as escolhas estratégicas estiverem com o modelo teórico melhor será o desempenho obtido pelas empresas.

Por outro lado, poder-se-ia tentar buscar respostas para o desempenho percebido através de uma única abordagem estratégica, mas isso também não é possível considerar, pois:

Primeiro: Na abordagem da tipologia estratégica, observa-se desempenho acima da média no prospector (*cluster* 2), porém os *clusters* 3, 4 e 6 também apresentam as características do prospector e seus resultados são apenas médios. Portanto, não é possível realizar apenas uma escolha tipológica e obter desempenhos superiores; já na opção analista obtém-se apenas resultados médios

ou inferiores. Não foram encontrados na amostra *clusters* com características do defensor.

Segundo: Na abordagem da Missão Estratégica, o que possibilita resultados acima da média são as características de Manter identificadas no *cluster 2* discordado radicalmente pela mesma posição adotada do *cluster 1*, cujo desempenho é abaixo da média. Já a Missão estratégica de Colher e Construir apresentou somente resultados médios.

Terceiro: O posicionamento estratégico de diferenciação observado no *cluster 2* é notado também nos *clusters 3, 4 e 5*, no entanto seus desempenhos são apenas médios. Já para a Liderança em Custos não se observa nenhum *cluster* com resultados acima da média de mercado.

Quarto: O nível de competência das empresas não é alto, situando-se em sua maioria na média de mercado, e apenas o *cluster 1* até abaixo de mercado. De outro lado, a capacidade das empresas de retenção dessas competências parece ser melhor trabalhado pelas empresas, pois, dos seis *clusters* estudados, apenas o *cluster 3* apresenta média capacidade de retenção. Os demais argumentaram que a concorrência possui alta dificuldade de aprender sua competência.

Essa característica de média competência e alta capacidade de retenção dessas até contribui para um desempenho superior para o *cluster 2*, contudo essa mesma composição não faz o mesmo efeito nos *clusters 4, 5 e 6*.

Assim não é possível estabelecer que a percepção de desempenho superior esteja relacionada a uma única abordagem estratégica, e sim o conjunto dessas abordagens pode, através de um bom alinhamento entre as mesmas, proporcionar esse desempenho superior.

Em aspectos mais genéricos as características são de empresas que possuem uma boa capacidade de prospecção de mercado, algumas analistas, mas que buscam em sua maioria a construção de uma posição através da diferenciação baseadas em uma competência média, mas com alta capacidade de retenção dessas competências.

Dentro dessas competências, verifica-se que a base para a diferenciação é a Qualidade Superior de Produto aliada à Marca, alguma Tecnologia de Produto e

média relação com o mercado, nos aspectos relacionados e Marketing, Distribuição e Capacidade de Serviços.

Dois pontos surgem dessa análise, o primeiro refere-se à média capacidade de geração de competências internas, e mesmo as empresas com alto desempenho carecem do desenvolvimento interno. O segundo refere-se ao relacionamento com o mercado. Parece que as empresas estão ignorando essas competências, ou melhor, não estão entendendo que elas colaboram para o resultado dos seus negócios.

O modelo de Kald, Nilsson e Rapp (2000) foi a base para a construção deste trabalho, mas ignorar os aspectos relacionados a RBV não traria os resultados aqui apresentados.

A partir dos critérios que envolvem um sistema de informação, planejamento e controle recomenda-se, através de estudos de casos nas empresas da amostra, que sejam pesquisados os tipos de controle utilizados para cada abordagem estratégica capazes de melhorar o controle de gestão das empresas.

Recomenda-se ainda a realização pesquisa comparando o grau de satisfação com indicadores econômico-financeiros e avaliar a aderência às escolas estratégicas com indicadores econômico-financeiros. Outra possibilidade que se abre é a de replicar esse estudo para outros países sul-americanos.

REFERÊNCIAS

ANDREU, R. A Resource-based view of information systems: a proposal for a resource based theory of IS and an agenda for research. **Research Paper**, IESE – University of Navarra. Barcelona, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia empresarial – Trad. Antônio Zoratto Sanvicente**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Trad. Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n. 17, v. 1, 1991.

BENETTI, Cristiane. **Políticas Financeiras**: Estudo de propriedades métricas do Duke Special Survey on Corporate Policy no Brasil. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

CASTRO, Antônio Barros; POSSAS, Mário Luiz; PROENÇA, Adriano (Orgs.). **Estratégias empresarias na indústria brasileira**: discutindo mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER JUNIOR, Alfred D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the industrial enterprise. 1. ed. Cambridge: MIT, 1990.

DAFT, R. **Organization theory and design**. New York: West, 1983.

DIEHL, C. A. **Gestão estratégica de custos**: uma estrutura para análise da estratégia praticada em empresas de serviço. IX Congresso Internacional de Custos. Florianópolis, 2005.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

GARVIN, David A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**. v. 65. Issue 6 , Nov./Dec. 1987.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR, P. Estratégias em pequenas empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista RAC**, v. 3, n. 2, maio/ago. 1999.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional: textos e casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. Berkeley, v. 33, Issue 3, Spring 1991.

_____. **Contemporary strategy analysis**: concepts, techniques, applications. Cambridge: Blackwell, 1992.

GUJARATI, Damodar. **Econometria básica**. Trad. Maria José Cyhlar Monteiro, 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN. V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal** (pre-1986), v. 27, n. 1; p. 25-41, mar. 1984.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Multivariate data analysis**. 5. ed., New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HENDERSON, B. **Henderson on corporate strategy**. Cambridge: Abt Books, 1979.

HOFER, C.W; SCHENDEL. D. **Strategy formulation**: analytical concepts. St. Paul: West Publishing, 1978.

JUGDEV, Karn. **Developing and sustaining project management as a strategy asset**: a multiple case study using the resource-based view. 2003, Thesis. (Doctor of Philosophy) - University of Calgary, 2003.

KAISER, H. F. An Index of factorial simplicity. **Psychometrika**, n. 39. p. 31-36, 1974.

KALD, M.; NILSSON, F.; RAPP, B. On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. **British Journal of Management**, v. 11, p. 197-212, 2000.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Balanced scorecard – A estratégia em ação**. São Paulo: Campus, 1997.

KEARNS, Groves Sandin. **Alignment of information systems strategy with business strategy**: impact on the use of is for competitive advantage. 1997, Dissertation (Doctor of Philosophy) - University at Kentucky, 1997.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. **Research notes and communications assessing generic strategies**: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 75-83. jan. 1995.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: A critical Review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

McCLAVE, J. T.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. **Statistics for business and economics**. 8. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

MCDERMOTT, Margaret A. **An empirical investigation of core competence and firm performance**. 2003, Dissertation (Doctor of Philosophy) - University at Albany, State University of New York, 2003.

METTS, Glenn A. **An investigation of relationship between strategy making and performance**; the role of adaptive decision making in the development of strategy in small and medium-sized manufacturing companies. 2004. Dissertation (Doctor of Philosophy) - The University of Toledo, May 2004.

MILES, R. E; SNOW, C. C.; MEYER; Alan D.; COLEMAN JR., H. J. **Organizational strategy, structure, and process**. The Academy of Management Review (pre-1986); Jul. 1978;

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MÜSSNICH, R. A. E. **Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2002. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

NAMUSONGE, Mary Jabeya. **Linking competencies with strategy: the case of small and medium-sized exporting firms in Kenya**. 2003. Dissertation (Doctor of Philosophy) - University of Illinois at Urbana-Champaign, 2003.

OLIVEIRA, L. M; GOMES, M. B; NEUMANN, R. A; ARNOSTI, J. C. M. Gestão estratégica da logística e seus fatores críticos de sucesso. In: X CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. **Anais...**, 2003.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competencies of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990.

SCHENDEL. D.; HOFER, C. W. **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston: Little, Brown, 1979.

SINICKAS, Angela. Improving understanding of strategy. **Strategic Communication Management**. v.10, Issue 2, p. 12. Feb./Mar. 2006.

SOEKARSONO, Tyas Utomo. **Integration and economics: triangulating on agribusiness competitiveness through strategy and economic theories**. 2001. Thesis (Doctor of Philosophy) - University of Illinois at Urbana-Champaign, 2001.

STEVENS, J. **Applied multivariate statistics for the social sciences**. 2. ed. Hillsdale, NJ: [s. n.], 1992.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

WAN, Zi. Competitive Strategy, Competitive Forces and Business Level Performance in the U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry. Dissertation (Doctor of Philosophy) - Faculty of Mississippi State University, May 2004.

WHIPP, R. **Creative deconstruction:** strategy and organizations. Handbook of Organization Studies. London: Sage, 1996.

ZANTOW, Kenneth E. **Resources, Strategy, and Environment:** An Interactive test of the Resource Based View in the Motor Carrier Industry. 2001. Dissertation (Doctor of Philosophy) - University of Arkansas, 2001.

ZHUANG, Youlong. **A resource-based view of electronic commerce.** 2000. Dissertation (Doctor of Philosophy) - University at Kentucky, 2000

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO

Novembro de 2007.

Prezado Senhor,

Como parte de minha dissertação, estou trabalhando com a Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos para conduzir um estudo relacionado a identificação das estratégias empresariais. Preenchendo o questionário, você irá nos ajudar a identificar e analisar as características das estratégias que influenciam a sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas.

Suas respostas a este questionário serão anônimas, e nenhuma informação específica de sua empresa fornecida no questionário será liberada a qualquer outra parte externa. Em troca de sua participação, uma cópia da pesquisa será enviada para sua avaliação.

Para acessar o questionário basta acessar o link www.centroeco.com.br/giovani. Ao preencher este questionário estará auxiliando o avanço do conhecimento na área de gestão e a promoção de práticas gerenciais mais eficazes.

Atenciosamente,

Giovani Capalonga

Mestrando em Ciências Contábeis

INSTRUÇÕES

Leia as breves **instruções** a seguir antes de completar este questionário.

1. A menos que instruído de outra maneira, responda cada pergunta marcando o número (de 1 à 5 ou N) que melhor reflete a sua empresa na condição atual. “N” deve ser marcada se a pergunta não se aplica ou você não sabe a resposta.

Utilize os seguintes pesos para sua resposta:

1= discorda totalmente

2= discorda parcialmente

3= Não concorda nem discorda

4= concorda parcialmente

5= concorda totalmente

2. Responda de acordo com sua condição atual da organização (não como ela se projeta ser no futuro).

QUESTIONÁRIO

A seguir são apresentadas sentenças que podem descrever sua empresa. Para cada uma, marque seu grau de concordância.

	Discorda Concorda					N
	←—————→					
	1	2	3	4	5	N
Fazemos pesquisa por design e desenvolvimento de novos produtos						
Fornecemos serviços ao cliente melhor do que os concorrentes						
Buscamos melhorar a eficiência das facilidades de produção						
Buscamos obter capital necessário a baixo custo						
Focamos em produtos específicos de preço elevado						
Reduzimos o tempo de produção						
Desenvolvemos uma marca reconhecida						
Utilizamos de novos métodos de marketing						
Controlamos os canais de distribuição						
Obtemos matéria-prima de custo mais baixo						
Concentramos o marketing em determinadas áreas geográficas						
Investimos em novos equipamentos de processamento						
Fabricamos de produtos customizados para consumidores individuais						
Focamos na promoção ou preços baixos para						

produtos específicos						
Possuímos um sistema de distribuição de baixo custo						
Fabricamos produtos populares						
Concorremos em um segmento específico de mercado.						
Temos reputação de qualidade						
Temos pessoal da produção bem treinado						
Trazemos novos produtos para introduzir para o mercado mais rápido do que concorrentes						
Desenvolvemos/mantemos a lealdade do cliente						
Oferecemos produtos/serviços com qualidade superior que seus concorrentes						
Oferecemos produtos/serviços inovadores antes que os concorrentes						
Oferecemos produtos/serviços com características diferentes dos serviços dos concorrentes						
Buscamos melhorar a satisfação dos clientes						
Fixamo-nos em determinados tipos de mercado/clientes						
Focamos esforços em um tipo particular de distribuição						
Oferecemos somente alguns serviços que conhecemos bem						
Fixamo-nos em área(s) geográficas limitadas						
Somos o fornecedor com o custo mais baixo em nosso setor/mercado						
Oferecemos preços baixos						
Oferecemos preços competitivos						
Esforçamo-nos por alto volume de produção/serviços						

Visamos aumentar a participação de mercado, mesmo reduzindo os ganhos de curto prazo.						
Buscamos proteger a posição de mercado, mantendo um ganho de curto prazo razoável.						
Buscamos aumentar os ganhos de curto prazo, mesmo perdendo mercado.						
Visamos obter os maiores ganhos possíveis de curto prazo, enquanto se retira ou planeja repassar o negócio.						
Temos a reputação de sermos inovadores e criativos.						
Monitoramos as mudanças e tendências de mercado intensivamente						
Possuímos a prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços						
Asseguramos que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis.						
Possuímos administradores empreendedores: suas habilidades são variadas, flexíveis e facilitam a ocorrência de mudanças.						
Somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.						
Identificamos tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.						
Nossa estrutura é organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos.						
Avaliamos o desempenho de forma descentralizada e participativa, encorajando muitos empregados a se envolverem.						

COMPETÊNCIA

A consideração dos recursos organizacionais é tida como premissa fundamental para a escolha das estratégias empresariais. É a posição da organização, baseada nos seus recursos, que lhe permite perseguir um determinado posicionamento estratégico.

Conjuntos de recursos podem ser coordenados através de rotinas organizacionais para dar origem a capacidades. As capacidades, por sua vez, podem ser combinadas para produzir novas capacidades (com a ajuda das rotinas organizacionais).

Esse conjunto de recursos e capacidades pode-se denominar como “COMPETÊNCIA”.

Avalie a extensão com que você concorda com as competências abaixo.

	Discorda		Concorda			N
	←—————→					
	1	2	3	4	5	
A competência que possuímos é única						
Para desenvolver a competência, investimos em recursos humanos.						
O pessoal novo pode facilmente aprender a competência estudando um jogo completo de documentação						
É de conhecimento que os componentes da competência interagem para produzir os produtos finais						
A competência é codificável (nas plantas, nas						

instruções, nos manuais, em procedimentos de operação, em fórmulas, etc.)						
Extensa documentação descreve partes críticas da competência que possuímos.						
Apesar de outros concorrentes possuírem uma competência parecida, o nível de competência da nossa empresa é muito superior ao de nossos concorrentes.						
A competência diminui quando um indivíduo ou um grupo chave saem de nossa empresa						
O pessoal novo pode facilmente aprender a nossa competência falando a outros empregados						
A nossa competência é possuída por poucos, se algum concorrente a possui.						
Para desenvolver a competência, investimos em equipamentos e instalações especializadas						
A nossa competência é fácil de explicar/verbalizar/demonstrar						
Grande parte da nossa competência está personificada em máquinas ou softwares tipo padrão que modificamos para nossa necessidade.						
Grande parte de nossa competência é incorporada à marca						
A nossa competência é facilmente transferível a uma outra companhia						
Um concorrente pode facilmente aprender nossa competência analisando descrições do catálogo de nosso produto ou de outros documentos públicos						
Um concorrente pode facilmente aprender nossa competência desmontando e examinando nossos produtos e processos						
A competência é colocada profundamente dentro						

de nossa empresa						
A nossa competência é prontamente observável por nossos concorrentes						
A competência da nossa empresa é rara entre nossos concorrentes						
Nossa competência pode ser vista ou examinada sem dificuldade por outros						
A competência não é colocada em um único indivíduo, mas ao contrário nos diversos nos sistemas em toda a organização.						

DESEMPENHO

Para cada uma das seguintes medidas indique como você acredita ser a performance de sua empresa em comparação a seus concorrentes.

	Discorda Concorda					N
	←—————→					
	1	2	3	4	5	
Nosso percentual médio de lucro antes do imposto de renda nos últimos 3 anos é maior que a concorrência						
Nosso retorno médio sobre os ativos nos últimos 3 anos (ROA) é maior que a concorrência						
Nosso percentual médio de aumento nas vendas nos últimos 3 anos é maior que a concorrência						
Nossa taxa de retorno do Investimento (ROI) nos últimos 3 anos é maior que a concorrência						

IDENTIFICAÇÃO DE EMPRESA

Em que setor/mercado sua empresa opera?

Qual o tipo de produto fabricado?

Aproximadamente quantos empregados estão na produção em sua empresa?

Aproximadamente quantos empregados são administrativos em sua empresa?

Qual é seu título do trabalho?

Qual é seu departamento?

Quanto tempo você está com a empresa? () anos.

Qual o percentual da empresa que você possui?

Qual seu nível de gerência?

() executivo principal

() gerência top

() média gerência

() mais baixa gerência.

Qual o seu nível de escolaridade finalizada?

() Ensino Médio

() Graduação

() Pós-graduação

() Mestrado

() Doutorado

Quanto tempo sua empresa está no negócio?

Quem você considera ser seus concorrentes principais?

Qual a sua idade?

Qual seu sexo? M F

Esta empresa é de controle familiar? S N

Sua companhia possui certificação da qualidade do ISO/QS.? S N

Qual ISO QS, etc.

AGRADECIMENTO

Você gostaria de um relatório dos resultados deste questionário? S N

Preencha seu endereço eletrônico abaixo:

_____@_____

Agradecemos sua colaboração no preenchimento deste questionário, e (caso sim) tão logo tenhamos os resultados retornaremos com o relatório.

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](#)