

Fátima Evaneide Barbosa de Almeida

# Estratégias, Capacidades Organizacionais e Desempenho na Indústria Têxtil Brasileira.

Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, especialização em Estratégia, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e orientada pelo Professor Doutor João Veríssimo de Oliveira Lisboa e pelo Professor Doutor Paulo César de Sousa Batista.



UNIVERSIDADE DE COIMBRA





• C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Fátima Evaneide Barbosa de Almeida

## **Estratégias, Capacidades Organizacionais e Desempenho na Indústria Têxtil Brasileira.**

Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, especialização  
em Estratégia, apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Doutor.

Orientadores: Professor Doutor João Veríssimo de Oliveira Lisboa e  
Professor Doutor Paulo César de Sousa Batista.

Coimbra, 2014



## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, João Evangelista e Maria Elza;  
Aos meus irmãos, Evanilson (*in memorian*), Evanilde,  
Evandro (*in memorian*) e Evanildo.



## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor João Veríssimo de Oliveira Lisboa por ter dedicado seu tempo como meu orientador de forma tão precisa e eficaz. Ao Professor Doutor Paulo César de Sousa Batista, meu coorientador, pelo apoio incondicional, discussões e revisões desta tese. Ao Professor Doutor Mário Gomes Augusto pelo apoio competente no desenvolvimento da metodologia deste estudo. Aos professores do curso de doutoramento em gestão de empresas pelo conhecimento transmitido, nomeadamente: Professor Doutor Carlos F. Gomes, Professor Doutor Elias Soukiazis e Professor Doutor Arnaldo Coelho.

Ao Professor Doutor Rodrigo Bandeira de Mello da FGV-EAESP, Professor Doutor Mário Henrique Ogasavara do PPGA/UNIFOR e Professor Doutor Gelso Pedrosi Filho da UFRR, por terem contribuído na avaliação do questionário de pesquisa. Aos dez empresários do setor têxtil e de confecções que participaram do pré-teste, principalmente aos meus sobrinhos Andrea Almeida Kern e Rafael Kern, que também contribuíram com discussões e ensinamentos sobre o setor de confecções, além de disponibilizarem dados sobre a indústria têxtil.

Ao empresário Germano Maia Pinto, Presidente do Sinditêxtil do Ceará, e Kelly Whitehurst, Diretora Executiva, por terem contribuído na divulgação da pesquisa. Aos amigos Rômulo da Costa e Augusto de Macedo, do Grupo de Estudos da Uece sobre Estratégia, Desempenho Empresarial e Empreendedorismo, que contribuíram com discussões sobre o modelo conceitual desta tese, além de divulgarem a pesquisa com o objetivo de obter as respostas dos empresários.

Aos respondentes desta pesquisa, os empresários e gestores de 244 empresas da cadeia têxtil brasileira, que deram sentido a esta tese.

Aos meus colegas e amigos de curso, em especial à Maria da Graça Casimiro, Carlos Freitas, Cristina Agostinho e Rodrigo Lourenço. Aos amigos que me ajudaram em algum momento: Maria da Penha Costa, Diogo Manenti, Célia Braga, Maria Fernanda Lemos, George Christian Bezerra, Tatiana Linhares, Rodrigo Melo, Gelso Pedrosi, Eloá Coutinho, Sarto Castelo, Paulo Torres, Sâmia Torres, Fátima Carneiro, Elvisnei Camargo, Luiza Rodrigues, Cristiane Colar, Eurídice Alencastro e Luiz Otávio Ribeiro. Especialmente aos amigos Isabel Melo e Silva e Antônio Melo e Silva.

À minha família que amo incondicionalmente e que contribuiu constantemente, seja por apoio, incentivo, seja por participação na coleta de dados. Agradeço aos meus pais, Evangelista e Elza, e em especial à minha irmã Evanilde, que me substituiu em casa no período do curso em Portugal, além de ser meu apoio permanente. Ao meu irmão Evanildo, ao meu cunhado Luiz Carlos e às minhas cunhadas Guadalupe, Auxiliadora e Mônica, que além do incentivo, ajudaram-me nas entrevistas durante as feiras realizadas pela indústria têxtil em São Paulo e no Ceará. Ao meu sobrinho, Luiz Fernando pela ajuda em informática e sua disponibilidade de sempre.

Agradeço a Deus, fonte de inspiração.



## EPÍGRAFE

*Já não é possível olhar-se no espelho e ver os mesmos olhos. Não é possível escolher os mesmos atalhos de antes, ou mesmo sentir nas flores o mesmo perfume. O tempo nos faz seres novos e nossos caminhos adquirem rumos até então inesperados. Agora já não estamos sozinhos, levamos dentro de nós cada momento compartilhado, fragmentos da alma que se grudam à nossa própria e não mais nos permitem olhar-se no espelho e ver os mesmos olhos.*

*Cecília Meireles.*



## RESUMO

Considerando a importância dada à relação entre a estratégia e o desempenho dos negócios, este estudo analisa como o desempenho organizacional nas empresas têxteis brasileiras é influenciado pela interação entre as capacidades internas (marketing, tecnologia e gestão), os tipos de estratégia, a qualidade de formulação da estratégia e a capacidade de execução. De uma população de trinta mil (30.000) empresas, 211 questionários preenchidos e válidos foram submetidos à análise de *clusters* e à análise de equações estruturais. Os resultados da análise de *clusters* revelaram melhor desempenho nas empresas do grupo da estratégia de enfoque na diferenciação, seguidas daquelas com estratégias combinadas (alvo amplo). Apresentaram desempenho inferior os grupos de empresas com estratégia de enfoque na liderança em custos e com estratégias indefinidas, sendo estas últimas as de pior *performance*. Também foi encontrado que a utilização de capacidades combinadas (gestão, marketing e tecnológica) proporciona um desempenho superior, tanto em termos de desempenho no mercado, como em desempenho financeiro. A análise de equações estruturais revelou uma relação positiva entre as capacidades de marketing e a estratégia de enfoque e entre as capacidades de gestão e a estratégia de liderança em custos. No entanto, a relação entre as capacidades tecnológicas e a estratégia de diferenciação não se relevou estatisticamente significativa, provavelmente devido às características do setor pesquisado. É também um resultado relevante do estudo a identificação de que as empresas têxteis brasileiras usam um caminho estratégico específico com estratégias combinadas: estratégias de enfoque - liderança de custos - diferenciação. Foi ainda observado um impacto positivo e direto da estratégia de diferenciação no desempenho do mercado, e um impacto positivo, mas indireto, da estratégia de liderança de custos, atuando esta por meio de estratégia de diferenciação. Adicionalmente foi encontrado suporte para a existência da relação entre a capacidade de implementação da estratégia e a qualidade de formulação da estratégia, sendo que esta última influencia o desempenho de mercado. Por fim, verificou-se que a capacidade de gestão e o desempenho no mercado têm uma relação estatisticamente significativa com o desempenho financeiro.

Palavras-Chave: Estratégias competitivas. Capacidades internas. Indústria têxtil brasileira. Desempenho. Capacidade de execução da estratégia.



## ABSTRACT

Considering the importance given to the relationship between strategy and business performance, this research analyses how the interaction between strategy capabilities (marketing, technology and management), strategy types, strategy formulation quality and implementation capability affects organizational performance in the Brazilian textiles companies. From a population of thirty thousand (30.000) businesses, 211 completed and valid questionnaires were submitted to cluster analysis and structural equation analysis. The results of the cluster analysis revealed that the group companies that uses the strategy of focus on differentiation, followed by the group that uses combined strategies (broad target) reports better performance than the group that uses the strategy of focus on cost leadership and the group having undefined strategies. It was also found that the use of combined capabilities (management, marketing and technology) shows superior performance both in terms of market performance and financial performance. It can be stated that the group that adopts undefined capabilities is, in fact, the worst-performing group. The structural equation analysis revealed a positive relationship between marketing capabilities and the focus strategy and between management capabilities and the cost leadership strategy. However, the relationship between technological capabilities and differentiation strategy was not statistically significant, probably due to characteristics of the searched sector. The use of a specific path of strategies and combined strategies for Brazilian textile companies is also a result of the study. However, the strategy that has a positive impact on market performance is the strategy of differentiation, whereas the strategies of cost leadership and focus have its indirect effects on performance through differentiation strategy. It seems that companies initially adopt a strategy of focus and then a strategy of cost leadership and thereafter differentiate. Support was also found for the relationship between strategy implementation capability and strategy formulation quality. Furthermore the findings suggest that strategy formulation quality affects market performance. Concerning financial performance, it was found that management capability and market performance have a statistically significant relationship with financial performance.

Keywords: Competitive strategy. Internal capabilities. Brazilian textile industry. Firm's performance. Strategy implementation capability.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Desenho da investigação.....	8
Figura 3.1 – Capacidades e a vantagem competitiva. ....	56
Figura 3.2 – Abordagens genéricas das estratégias. ....	65
Figura 4.1 – Modelo conceitual da investigação. ....	82
Figura 5.1 – Modelo de medida inicial.....	169
Figura 5.2 – Modelo de medida final. ....	171
Figura 5.3 – Modelo estrutural. ....	182





## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – <i>Ranking</i> da produção de têxteis e confecções.....	13
Tabela 5.1 – Distribuição das empresas respondentes por Estado. ....	114
Tabela 5.2 – Tempo de operação das empresas.....	114
Tabela 5.3 – Número de empregados.....	115
Tabela 5.4 – Faturamento.....	116
Tabela 5.5 – Origem do capital. ....	116
Tabela 5.6 – Grau de autonomia nas decisões estratégicas. ....	117
Tabela 5.7 – Estatísticas descritivas dos construtos estratégias. ....	120
Tabela 5.8 – Estatísticas descritivas dos construtos capacidades internas. ....	122
Tabela 5.9 – Estatísticas descritivas do construto capacidade de execução da estratégia. ....	123
Tabela 5.10 – Estatísticas descritivas do construto qualidade de formulação das estratégias.....	124
Tabela 5.11 – Estatísticas descritivas dos construtos performance de mercado e lucratividade.....	125
Tabela 5.12 – Avaliação da normalidade.....	127
Tabela 5.13 – Análise fatorial dos métodos competitivos. ....	129
Tabela 5.14 – KMO e Bartlett's test. ....	131
Tabela 5.15 – Alpha de Cronbach por construto e correlações Item-total. ....	133
Tabela 5.16 – Solução com quatro <i>clusters</i> . ....	139
Tabela 5.17 – Volume de vendas por grupos.....	141
Tabela 5.18 – Participação de mercado por grupos.....	143
Tabela 5.19 – Margem de lucro por grupos. ....	145
Tabela 5.20 – Retorno do capital próprio por grupos. ....	147
Tabela 5.21 – Lucro líquido por grupos.....	149
Tabela 5.22 – Análise fatorial das capacidades internas. ....	152
Tabela 5.23 – Análise de <i>clusters</i> para o construto capacidades. ....	153
Tabela 5.24 – Volume de vendas por grupo. ....	154
Tabela 5.25 – Crescimento da participação de mercado por grupo.....	156
Tabela 5.26 – Margem de lucro por grupo. ....	158
Tabela 5.27 – Retorno do capital próprio por grupo.....	160
Tabela 5.28 – Lucro líquido por grupo. ....	162
Tabela 5.29 – Resultados das medidas de ajuste do modelo inicial. ....	169
Tabela 5.30 – Relação dos itens dos modelos inicial e final. ....	172
Tabela 5.31 – Resultados das medidas de ajuste do modelo final. ....	174
Tabela 5.32 – Estimativas estandardizadas para os coeficientes do modelo de medida das variáveis latentes e R <sup>2</sup> associados. ....	177

Tabela 5.33 – Média e desvio padrão, matriz de correlação, confiabilidade composta e variância média extraída. ....	179
Tabela 5.34 – Resultados do modelo estrutural. ....	182
Tabela 5.35 – Resultado do teste de hipóteses do modelo estrutural. ....	183

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 – Estudos sobre estratégias competitivas. ....	37
Quadro 3.2 – Estudos sobre estratégias genéricas em Portugal. ....	42
Quadro 3.3 – Conclusões dos estudos. ....	45
Quadro 3.4 – Estudos mais recentes sobre estratégias genéricas. ....	47
Quadro 3.5 - Estudos sobre as duas abordagens Teoria de Porter e a RBV.....	61
Quadro 3.6 – Barreiras da implementação das estratégias nas organizações. ....	71
Quadro 3.7 – Estatísticas sobre capacidade de execução das estratégias. ....	72
Quadro 3.8 – Visões da implementação de estratégias de marketing. ....	74
Quadro 4.1 – Síntese das hipóteses. ....	97
Quadro 4.2 – Capacidade de marketing (construto e indicadores). ....	98
Quadro 4.3 – Capacidade tecnológica (construto e indicadores).....	99
Quadro 4.4 – Capacidade de gestão (construto e indicadores). ....	100
Quadro 4.5 – Estratégia de diferenciação (construto e indicadores).....	101
Quadro 4.6 – Estratégia de liderança em custos (construto e indicadores). ....	102
Quadro 4.7 – Estratégia de enfoque (construto e indicadores).....	103
Quadro 4.8 – Capacidade de implementação das estratégias (construto e indicadores).....	104
Quadro 4.9 – Qualidade da formulação das estratégias (construto e indicadores). ....	105
Quadro 4.10 – Desempenho (construto e indicadores).....	106



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 – Participação % do setor no PIB da indústria de transformação. ....	15
Gráfico 2.2 – Participação % nos empregos da indústria da transformação. ....	16
Gráfico 2.3 – Número de empregos diretos no setor T&C. ....	16
Gráfico 2.4 – Balança comercial (US\$ FOB).....	19
Gráfico 2.5 – Importação de vestuário em US\$ milhões. ....	20
Gráfico 2.6 – Destinos das exportações de têxteis brasileiros. ....	20
Gráfico 5.1 – Etapas da cadeia têxtil das empresas participantes. ....	117
Gráfico 5.2 – Cargo ocupado pelos respondentes. ....	118
Gráfico 5.3 – Modo de comercialização das empresas. ....	118
Gráfico 5.4 – Mercado de atuação. ....	119
Gráfico 5.5 – Baixo desempenho em volume de vendas. ....	142
Gráfico 5.6 – Alto desempenho em volume de vendas. ....	142
Gráfico 5.7 – Baixo desempenho em participação de mercado. ....	144
Gráfico 5.8 – Alto desempenho em participação de mercado. ....	144
Gráfico 5.9 – Baixo desempenho em margem de lucro. ....	146
Gráfico 5.10 – Alto desempenho em margem de lucro. ....	146
Gráfico 5.11 – Baixo desempenho em retorno do capital próprio. ....	148
Gráfico 5.12 – Alto desempenho em retorno do capital próprio. ....	148
Gráfico 5.13 – Baixo desempenho em lucro líquido. ....	150
Gráfico 5.14 – Alto desempenho em lucro líquido. ....	150
Gráfico 5.15 – Baixo desempenho em volume de vendas. ....	155
Gráfico 5.16 – Alto desempenho em volume de vendas. ....	155
Gráfico 5.17 – Baixo desempenho em crescimento da partic. de mercado. ....	157
Gráfico 5.18 – Alto desempenho em crescimento da partic. de mercado. ....	157
Gráfico 5.19 – Baixo desempenho em margem de lucro. ....	159
Gráfico 5.20 – Alto desempenho em margem de lucro. ....	159
Gráfico 5.21 – Baixo desempenho em retorno do capital próprio. ....	161
Gráfico 5.22 – Alto desempenho em retorno do capital próprio. ....	161
Gráfico 5.23 – Baixo desempenho em lucro líquido. ....	163
Gráfico 5.24 – Alto desempenho em lucro líquido. ....	163



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções
AEE	Análise de Equações Estruturais
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CC	<i>Composite Reliability</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CMIN	<i>Minimum discrepancy</i>
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ECR	<i>Efficient Consumer Response</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FOB	<i>Free On Board</i>
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
IFI	<i>Incremental Fit Index</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
ML	<i>Maximum Likelihood</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
PET	Tereftalato de Polietileno
PIB	Produto Interno Bruto
PIMS	<i>Profit Impact of Market Strategies</i>
Pintec	Pesquisa de Inovação
PME	Pequenas e Médias Empresas
PP	Polipropileno
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
RBV	<i>Resource-Based View</i>
RFID	<i>Radio-frequency identification</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>
SCP	<i>Structure–Conduct–Performance</i>
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
Sinditêxtil	Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em geral
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>

SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats</i>
T&C	Têxtil & Confecção
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UNICAMP	Universidade de Campinas
Unifor	Universidade de Fortaleza
VBR	Visão Baseada em Recursos
VME	Variância Média Extraída



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Delimitações do tema e objeto de estudo da pesquisa .....	1
1.2 Definições do problema e dos objetivos do estudo.....	4
1.3 Estrutura do estudo.....	8
<b>CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÕES BRASILEIRO 11</b>	
2.1 Introdução.....	11
2.2 O panorama da cadeia têxtil e de confecções .....	11
2.3 Características do setor têxtil brasileiro .....	14
2.4 Evolução do setor têxtil brasileiro no contexto internacional.....	17
2.5 Inovação e estratégias na cadeia têxtil brasileira .....	21
2.6 Perspectivas futuras para o setor têxtil brasileiro .....	23
2.7 Conclusão.....	25
<b>CAPÍTULO 3 – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>27</b>
3.1 Introdução.....	27
3.2 Determinantes da vantagem competitiva e do desempenho .....	27
3.3 Da vantagem competitiva à estratégia competitiva.....	31
3.4 Recursos e capacidades e as relações com a vantagem competitiva ....	50
3.5 Formulação e execução das estratégias .....	63
3.6 Conclusão.....	80
<b>CAPÍTULO 4 – QUADRO CONCEITUAL E METODOLÓGICO .....</b>	<b>81</b>
4.1 Introdução.....	81
4.2 Quadro conceitual.....	81
4.3 Descrição das hipóteses.....	83
4.3.1 Capacidades, estratégias e desempenho financeiro .....	83
4.3.2 Relação entre os tipos de estratégias e o desempenho de mercado	89
4.3.3 Qualidade de formulação, capacidade de implementação das estratégias e desempenho no mercado .....	92
4.3.4 Desempenho no mercado e desempenho financeiro .....	95

4.4	Operacionalização das variáveis: definição e medidas .....	96
4.4.1	Capacidade de marketing .....	98
4.4.2	Capacidade tecnológica .....	99
4.4.3	Capacidade de gestão .....	99
4.4.4	Estratégias genéricas.....	100
4.4.4.1	Estratégia de diferenciação .....	101
4.4.4.2	Estratégia de liderança em custos.....	101
4.4.4.3	Estratégia de enfoque.....	102
4.4.5	Capacidade de implementação das estratégias.....	103
4.4.6	Qualidade da formulação das estratégias .....	104
4.4.7	Desempenho ou <i>performance</i> .....	105
4.5	Quadro metodológico .....	106
4.5.1	Natureza da pesquisa .....	106
4.5.2	Amostra.....	107
4.5.3	Instrumento de pesquisa .....	109
4.6	Conclusão .....	111
<b>CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>		<b>113</b>
5.1	Introdução .....	113
5.2	Análise descritiva dos dados .....	113
5.2.1	Caracterização da amostra .....	113
5.2.2	Dados referentes às variáveis do modelo .....	119
5.3	Análise multivariada .....	125
5.3.1	Análise fatorial exploratória.....	128
5.3.2	Confiabilidade das medidas .....	131
5.3.3	Análise de <i>clusters</i> .....	136
5.3.3.1	Análise da tipologia das estratégias e o desempenho.....	139
5.3.3.2	Análise das capacidades internas e o desempenho.....	151
5.3.4	Análise fatorial confirmatória .....	164
5.3.5	Análise do modelo de medidas inicial .....	167
5.3.6	Modelo de medidas final .....	170
5.3.7	Interpretação dos resultados do modelo de medidas.....	176
5.3.8	Modelo estrutural .....	180

5.3.8.1	Análise descritiva .....	180
5.3.8.2	Análise do modelo estrutural.....	181
5.4	Discussão dos resultados .....	183
5.4.1	Relação entre a capacidade de marketing e a estratégia de enfoque 184	
5.4.2	Relação entre a capacidade tecnológica e a estratégia de diferenciação .....	184
5.4.3	Relação entre a capacidade de gestão e a estratégia de liderança em custos	186
5.4.4	Relação entre a capacidade de gestão e a lucratividade .....	187
5.4.5	Relação entre a estratégia de enfoque e de liderança em custos ...	188
5.4.6	Relação entre a estratégia de liderança em custos e a diferenciação 190	
5.4.7	Relação entre a estratégia de diferenciação e o desempenho de mercado.....	191
5.4.8	Relação entre a capacidade de implementação da estratégia e a qualidade de formulação da estratégia.....	192
5.4.9	Relação entre a qualidade da formulação da estratégia e o desempenho de mercado .....	193
5.4.10	Relação entre o desempenho do mercado e a lucratividade .....	195
5.5	Conclusão.....	195
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES .....</b>		<b>197</b>
6.1	Introdução.....	197
6.2	Síntese conclusiva .....	197
6.3	Contribuições teóricas .....	202
6.4	Implicações gerenciais.....	203
6.5	Limitações do estudo e sugestões para pesquisa futura .....	205
6.6	Considerações finais.....	206
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>209</b>



## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 Delimitações do tema e objeto de estudo da pesquisa

As explicações sobre as fontes de vantagem competitiva e de como as empresas obtêm desempenho superior em relação aos seus competidores têm despertado interesse acadêmico ao longo de décadas e globalmente. De acordo com Ormanidhi & Stringa (2008), quatro abordagens podem ser estudadas para entender as diferenças entre o sucesso individual das empresas: a) a análise da indústria, derivada da organização industrial, associada com Porter (1980); b) a nova organização industrial e a teoria dos jogos; c) a visão baseada em recursos; d) os processos de mercado, que inclui a escola austríaca enfatizando a inovação e a mudança tecnológica.

Na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997) as abordagens que tentam explicar a heterogeneidade do desempenho podem ser divididas em dois segmentos: i) os modelos que enfatizam as forças de mercado – das Forças Competitivas (Porter, 1980) e Conflito Estratégico (Shapiro, 1989); e ii) os modelos que enfatizam a eficiência – a perspectiva baseada em recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Collis e Montgomery, 1995; Bowman e Toms, 2010) e a abordagem das capacidades dinâmicas (Williamson, 1975, 1985; Barney, 1986; Nelson e Winter, 1982). Em última análise, a abordagem das capacidades dinâmicas, segundo os autores, é a mais adequada para lidar com as incertezas do ambiente, uma vez que analisa o modo como as empresas desenvolvem as capacidades específicas e como renovam esses recursos e competências para responder às rápidas mudanças do mercado.

Em linha com a escola austríaca, e de acordo com Bowen *et al.* (2010) e na visão baseada em recursos, a inovação pode ajudar as empresas a criarem novos recursos valiosos, raros e de difícil imitação, além de serem necessários

custos elevados para copiá-los. Na extensão em que a inovação é por si própria inimitável e valiosa no mercado, a capacidade inovativa pode ser um recurso intangível baseado no conhecimento e pode contribuir fortemente para a vantagem competitiva.

Kim e Mauborgne (2005) acreditam que as empresas devem criar estratégias inovadoras e reinventar seus próprios setores, saindo da competição sangrenta, a que chamam de oceanos vermelhos, para mercados inexplorados, a que chamam de oceanos azuis, onde a inovação do valor ofertado aos clientes resultará em valor sustentável para todas as partes interessadas no negócio.

Em análise da competitividade empresarial, De Negri *et al.* (2005) afirmam que a inovação, notadamente a tecnológica, tem um papel fundamental na competitividade e desenvolvimento da indústria brasileira, considerando as grandes transformações tecnológicas ocorridas nos últimos anos, nomeadamente as tecnologias da informação e comunicação (TIC), que provocaram uma mudança radical nos produtos, processos e estilo de vida das pessoas. Aliadas à abertura comercial mundial, todas essas mudanças exigiram uma nova postura da indústria, além do surgimento de políticas governamentais de apoio ao seu desenvolvimento.

Dentre os estudos efetuados sobre as fontes de vantagem competitiva, encontram-se as pesquisas sobre grupos estratégicos (enquadradas na teoria da organização industrial), nomeadamente a tipologia das estratégias genéricas de Porter, a qual tem sido utilizada largamente por estrategistas de negócios e economistas industriais. Contudo, esta abordagem tem recebido críticas por não considerar a dinâmica do ambiente, favorecendo o fortalecimento de outras teorias como a visão baseada em recursos e a teoria das capacidades dinâmicas (Spanos e Lioukas, 2001; Ruiz-Ortega & García-Villaverde, 2008; Leitner e Güldenbergl, 2009).

De acordo com Hahn & Powers (2010), estudos utilizando tipologias de estratégias desenvolvidas por autores como Porter (1980, 1985), Miles e Snow (1978), e Mintzberg (1988) indicaram que o uso de determinados tipos de estratégias tem efeito positivo na *performance* empresarial, a exemplo daqueles realizados por Dess e Davis (1984) e Kim e Lim (1988). Contrariamente, os estudos de Miller e Dess (1993) e Kim *et al.*, (2004) não foram capazes de estabelecer uma ligação positiva de uma estratégia única com a performance, sugerindo que estratégias mistas podem produzir resultados superiores.

As controvérsias nesse campo foram enfatizadas por Leitner e Güldenbergl (2009), particularmente no campo do impacto das diferentes estratégias na *performance* das PMEs, mas reconhecem a importância da tipologia de Porter, a qual mesmo tendo sido desenvolvida na década de 1980, é ainda largamente utilizada em estudos recentes, como, por exemplo, os de Ortega (2009); Ruiz-Ortega & García-Villaverde (2009); Hahn & Powers (2010).

Leitner e Güldenbergl (2009) realçam a necessidade de uma orientação estratégica mais específica para as PMEs quanto às decisões de investimentos e ao comportamento no mercado. O principal dilema a ser resolvido é se essas empresas devem adotar um posicionamento estratégico definido ou preservar condições básicas como produtividade, baixo custo e flexibilidade. A adoção de estratégias específicas durante um determinado período de tempo seria uma condição necessária para alcançar desempenho econômico-financeiro superior.

Para Spanos e Lioukas (2001), enquanto a teoria de Porter considera a empresa como um conjunto de atividades, para os defensores da teoria baseada em recursos, a empresa é um conjunto de recursos únicos e idiossincráticos e quanto mais recursos ou capacidades internas a empresa tem em relação aos seus competidores, maior será seu desempenho. A pouca ênfase dada pela teoria de Porter ao impacto dos atributos internos das empresas no desempenho, deve-se a duas premissas principais: (i) a compreensão das empresas como idênticas em termos de recursos relevantes estrategicamente; (ii) não existe viabilidade no

longo termo em desenvolver a heterogeneidade de recursos devido a alta mobilidade dos recursos estratégicos entre as empresas (Spanos e Lioukas, 2001).

Recentemente, alguns autores admitem que exista uma complementaridade entre essas abordagens (Ortega, 2009; Leitner e Güldenber, 2009). Eles defendem que recursos e competências são importantes para que as empresas obtenham vantagem competitiva sustentável quando seguem uma estratégia de diferenciação (Leitner e Güldenber, 2009).

Ainda sobre a relação entre estratégia e desempenho, Hahn & Powers (2010) enfatizam que, apesar da importância de uma adequada implementação da estratégia para a performance, a relação entre a qualidade de formulação da estratégia e a execução ou implementação da estratégia não tem recebido a atenção que merece da pesquisa e da literatura sobre o assunto. Adiantam Hahn & Powers (2010) que as deficiências de implementação da estratégia são decorrentes de que, frequentemente, o planejamento estratégico torna-se algo formal em vez de ser um processo vital e implementado.

## **1.2 Definições do problema e dos objetivos do estudo**

Em decorrência dessas questões, o presente estudo pretende investigar como a interação entre os tipos de estratégia e as capacidades de gestão, de marketing e tecnológicas impacta o desempenho das empresas brasileiras do setor têxtil. Será ainda investigado como a qualidade de formulação e a execução das estratégias impactam o desempenho. O estudo baseia-se nos trabalhos de Green *et al.* (1993), Leitner e Güldenber (2009), Hahn & Powers (2010), Ortega (2009) e Parnell (2011).

O setor têxtil foi escolhido por se tratar de uma indústria de importância significativa para a economia brasileira, representando, em 2009, 17% do total de empresas da indústria manufatureira, 5,7% do faturamento total e 12% do total da



mão de obra empregada da indústria. O setor caracteriza-se pela existência de polos regionais de produção localizados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Ceará.

Rangel *et al.* (2010) afirmam que a indústria têxtil tem enfrentado perda sistemática de competitividade. No período de 1994 a 2006, o crescimento das exportações brasileiras foi modesto (1,68%) quando comparado com a taxa de crescimento média anual mundial, de 5,7%. Enquanto isso as exportações chinesas crescem a uma taxa de 12,37% ao ano. Como resultado desse fenômeno, a participação brasileira nas exportações mundiais têxteis caiu para 0,32% nas exportações mundiais.

De acordo com Costa *et al.* (2009), a indústria têxtil brasileira tem grandes desafios a enfrentar, desde dificuldades tributárias, problemas logísticos e de infraestrutura, além do envelhecimento do parque fabril. Nesse contexto, é fundamental o desenvolvimento de atividades inovativas, que sejam realizadas de forma colaborativa entre empresas, instituições e governo para o fortalecimento de sistemas integrados de produção e comercialização (Costa *et al.*, 2009).

Essas considerações explicam a escolha do objetivo principal deste projeto de investigar como a interação entre as capacidades internas, os tipos de estratégia, a capacidade de sua execução e a qualidade de sua formulação, impacta o desempenho (de mercado e financeiro) das indústrias brasileiras do setor têxtil.

Além do objetivo principal, os objetivos específicos a serem perseguidos podem ser anunciados como:

- a) Caracterizar o setor têxtil brasileiro;
- b) Analisar a evolução do setor têxtil brasileiro no contexto internacional;
- c) Analisar as perspectivas futuras do setor têxtil brasileiro;

d) Estabelecer as relações de causalidades entre os construtos estudados, esclarecendo os canais por meio dos quais elas se realizam.

Diante destas questões, as perguntas centrais deste projeto podem ser formuladas da seguinte forma:

Face ao contexto internacional da indústria têxtil e a presente fase desta indústria no Brasil, qual deverá ser a estratégia a seguir pelas empresas brasileiras no nível da estratégia de negócios (*business strategy*), de modo a permanecerem competitivas num mercado global?

As empresas têxteis brasileiras adotam um tipo específico de estratégia (liderança em custos, diferenciação ou enfoque)? Qual o impacto destes tipos de estratégias no desempenho das empresas? Existe um efeito da qualidade da formulação e capacidade de implementação das estratégias no desempenho das empresas? Que capacidades organizacionais são mais importantes para a indústria têxtil? Qual o impacto das capacidades organizacionais utilizadas no desempenho das empresas?

Para cumprir os objetivos da tese, é necessário utilizar um método científico, definido como um instrumento para o estudo da realidade. Serão adotados procedimentos que compreendem desde a formulação do problema científico, as hipóteses a serem testadas e os procedimentos estatísticos aplicados, até a interpretação dos resultados (Barañano, 2004).

Na primeira fase da investigação, fez-se o levantamento bibliográfico sobre o tema escolhido, tanto no que se refere a estudos teóricos, como estudos empíricos, nomeadamente aqueles sobre impacto dos tipos de estratégia, da qualidade da formulação, da capacidade de execução de estratégias e das capacidades organizacionais no desempenho das empresas. A fase de levantamento bibliográfico proporcionou a identificação de um modelo teórico de investigação, que estabelece a relação entre os conceitos estudados e nos quais

se apoia este trabalho de investigação. Dessa forma, os objetivos que se pretendem alcançar e as hipóteses a serem testadas foram definidos.

Em seguida procedeu-se a fase empírica, iniciando pela aplicação do questionário de investigação. O questionário estruturado foi construído baseado em estudos anteriores cujos autores utilizaram escalas testadas para cada construto. Contudo, duas escalas foram desenvolvidas com base em estudos teóricos por não terem sido encontrados estudos empíricos adequados às questões de investigação. O questionário foi aplicado em uma amostra da cadeia têxtil brasileira que, em 2012, contava com 33.114 unidades, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT).

Os dados foram tratados utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais. De acordo com Hair *et al.* (2005), esse método permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes, fornecendo uma técnica de estimação mais eficiente e apropriada para uma série de equações de regressão múltipla separadas, estimadas simultaneamente.

O modelo conceitual verificou as relações entre os construtos: capacidades organizacionais (de gestão, de marketing e tecnológica), tipos de estratégias (liderança em custos, diferenciação e enfoque), qualidade de formulação da estratégia, capacidade de implementação da estratégia, e desempenho.

A fase final correspondeu à interpretação dos resultados obtidos e relato das principais conclusões. Pretende-se contribuir para o setor têxtil identificando as estratégias e capacidades internas que mais contribuem para o aumento da competitividade da cadeia têxtil, além da análise das perspectivas futuras do setor.

A escolha do tema deveu-se também ao relevante papel que a competitividade exerce na sobrevivência das empresas, e principalmente na

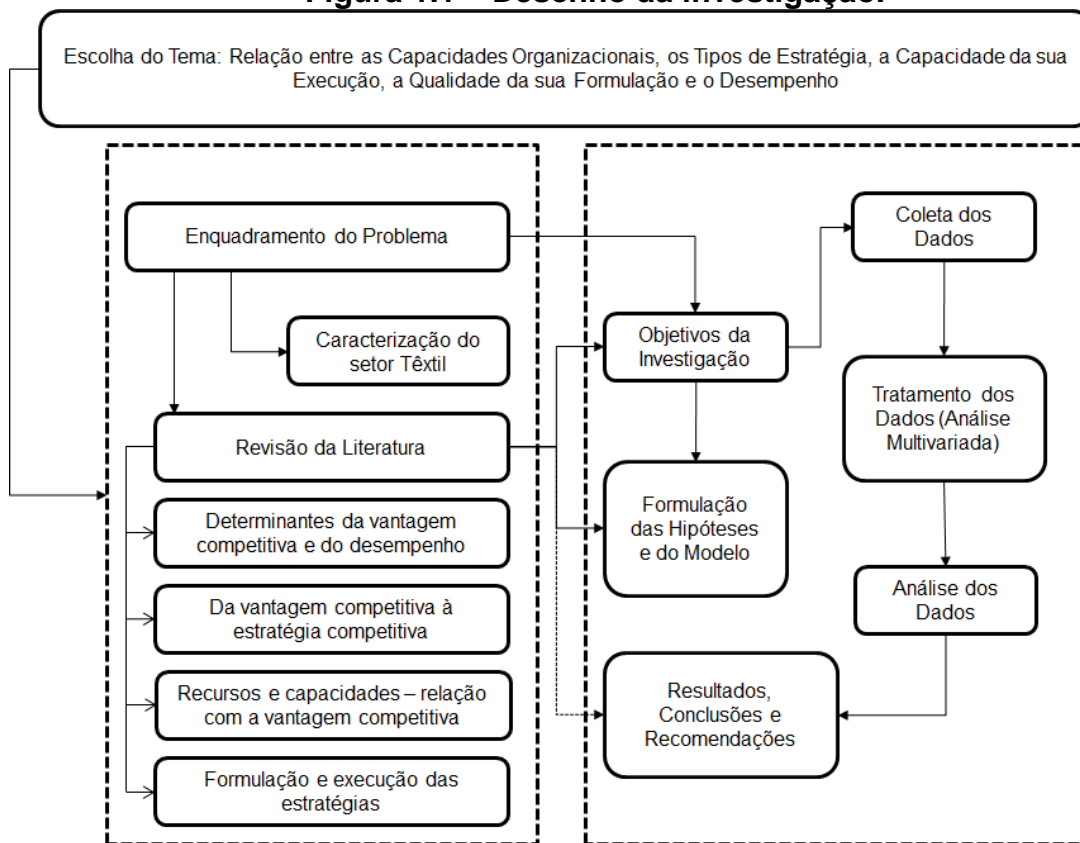
importância que a indústria representa para o crescimento do Brasil (CNI, 2010). Estudos que comprovem a importância das estratégias e capacidades organizacionais no desempenho e aumento da competitividade do setor de manufatura brasileiro certamente são relevantes para fortalecer o papel da indústria no desafio de proporcionar ao Brasil fazer parte dos países mais ricos, ou com renda *per capita* média de 40 mil dólares (CNI, 2010).

As teorias estudadas nesta pesquisa são: da organização industrial, da visão baseada em recursos e das capacidades dinâmicas, além das principais contribuições de autores acerca da capacidade de implementação das estratégias, da qualidade de formulação das estratégias e do desempenho.

### 1.3 Estrutura do estudo

Na Figura 1.1 representa-se o esquema geral deste projeto de investigação.

**Figura 1.1 – Desenho da investigação.**



Além desta introdução (primeiro capítulo), no segundo capítulo apresenta-se a caracterização econômica do setor têxtil e de confecções brasileiro. Para estudar o tema, na revisão da literatura abordam-se os seguintes tópicos, exibidos no terceiro capítulo: (i) determinantes da vantagem competitiva e do desempenho; (ii) da vantagem competitiva à estratégia competitiva; (iii) recursos e capacidades – relação com a vantagem competitiva; (iv) formulação e execução das estratégias.

O estudo desses tópicos proporcionou a definição dos objetivos da investigação, a formulação das hipóteses a serem testadas, bem como o modelo teórico de investigação, além de contribuir para o embasamento das conclusões e recomendações finais.

No quarto capítulo, é exibido o modelo conceitual e a metodologia da pesquisa. O modelo conceitual representa as relações entre os construtos estudados e o impacto no desempenho, além de discorrer sobre os principais estudos empíricos encontrados na literatura. As hipóteses são formuladas a partir do modelo proposto. Descreve-se ainda a metodologia empregada na pesquisa, compreendendo os seguintes tópicos: (i) a natureza da pesquisa; (ii) a amostra e (iii) o instrumento de pesquisa.

No quinto capítulo, realiza-se a análise empírica e a discussão dos resultados obtidos. O sexto capítulo aborda as principais conclusões do estudo, o que contribui para um melhor entendimento a respeito do tema estratégias, capacidades organizacionais e desempenho no âmbito das empresas do setor têxtil e de confecções do Brasil. São ressaltadas ainda as limitações do estudo e as recomendações acerca do tema e sugestões para futuras investigações.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco.*

## **CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÕES BRASILEIRO**

### **2.1 Introdução**

Este capítulo retrata as principais características e dados da cadeia têxtil e de confecções no mundo e no Brasil, além de analisar a evolução do setor têxtil brasileiro no contexto internacional e suas perspectivas futuras, dois objetivos específicos do presente estudo. As práticas de inovação e as estratégias competitivas utilizadas na cadeia têxtil brasileira também são tratadas neste capítulo.

### **2.2 O panorama da cadeia têxtil e de confecções**

A relevância do setor têxtil e de confecções no mundo pode ser constatada pela evolução do consumo industrial de fibras e filamentos, que em 1950 era de oito milhões de toneladas e, em 2010, foi de aproximadamente 80,1 milhões de toneladas, com participações significativas dessa indústria no Produto Interno Bruto e na geração de empregos diretos e indiretos dos países (ABIT, 2013).

Os dados divulgados no relatório preparado pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2013), como suporte à Frente Parlamentar Mista José Alencar para o Desenvolvimento da Indústria Têxtil e de Confecção - Mandato de 2012 a 2016 - reforçam a importância do setor têxtil e de confecções: (i) O mercado têxtil e de confecção mundial é dos mais dinâmicos, realizando lançamentos no mínimo a cada quatro vezes no ano; (ii) em 2010, o consumo per capita mundial de fibras era de 11,6 kg/habitante; (iii) em 2010, foram consumidas 80 milhões de toneladas de fibras, sendo 62% de fibras químicas e 38% de fibras naturais, como o algodão. Já a produção mundial de fios, tecidos, malhas e confeccionados foi de 76 milhões de toneladas em 2010.

A cadeia têxtil e de confecções é formada por diversos segmentos industriais independentes, porém organizados de maneira que produtos finais de cada fase são as matérias-primas da próxima fase. De acordo com Costa e Rocha (2009), os negócios iniciam-se com a fabricação de fibras, que podem ser sintéticas (náilon, poliéster, lycra e polipropileno), artificiais (viscose e acetato) ou naturais (algodão, seda, rami/linho, lã e juta). As fibras são transformadas em fios nas fábricas de fiação e seguem para a tecelagem (tecidos planos), ou para a malharia (tecidos de malha). Segue-se o acabamento e, depois, a confecção. O produto final chega ao consumidor como vestuário ou como artigos de cama, mesa, banho, decoração e limpeza. Outros setores importantes da manufatura fazem interface com a cadeia têxtil, como a indústria química, que fornece insumos químicos para os tratamentos das fibras e produtos acabados, e também a indústria de bens de capital, que provê as máquinas e equipamentos para toda a cadeia têxtil.

Até a década de 80, a produção mundial concentrava-se nos EUA, Europa e Japão, deslocando-se em seguida para países emergentes da Ásia e, mais recentemente, para o Leste Europeu, Norte da África e Caribe. Atualmente, 73% do volume total da produção mundial são fabricados na Ásia, nos seguintes países: China, Índia, Paquistão, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia, Tailândia e Bangladesh. O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis. Na Tabela 2.1, é possível visualizar a posição do Brasil entre os produtores de têxteis e artigos de vestuário no mundo.

Mudanças nas formas de integração dos mercados mundiais e o acirramento da competição, aliados às reduções de barreiras tarifárias, provocaram diminuição dos preços dos produtos da cadeia têxtil e de confecções, deslocando a produção dos países desenvolvidos (Estados Unidos, União Europeia e Japão) para países emergentes (Ásia, Leste Europeu, Norte da África e Caribe), em busca de redução de custos, principalmente relacionados à mão de obra (Costa e Rocha, 2009).



**Tabela 2.1 – Ranking da produção de têxteis e confecções.**

Produtores de Têxteis			Produtores de Vestuário		
País	Produção (mil ton.)	% mundial	País	Produção (mil ton.)	% mundial
1. China	38.561	50,70%	1. China	21.175	46,40%
2. Índia	5.793	7,60%	2. Índia	3.119	6,80%
3. EUA	4.021	5,30%	3. Paquistão	1523	3,30%
4. Paquistão	2.820	3,70%	<b>4. Brasil</b>	<b>1271</b>	<b>2,80%</b>
<b>5. Brasil</b>	<b>2.249</b>	<b>3,00%</b>	5. Turquia	1.145	2,50%
6. Indonésia	1.899	2,50%	6. Coreia do Sul	990	2,20%
7. Taiwan	1.815	2,40%	7. México	973	2,10%
8. Turquia	1.447	1,90%	8. Itália	935	2,00%
9. Coreia do Sul	1.401	1,80%	9. Malásia	692	1,50%
10. Tailândia	902	1,20%	10. Polônia	664	1,50%

Fonte: EMI - ano base 2010

Segundo Rodrigues e Almeida (2008), o padrão de concorrência da cadeia têxtil na economia internacional mudou fortemente devido a duas medidas: (i) a eliminação das conferências de frete na navegação marítima, que levou ao barateamento dos fretes, globalizando ainda mais o mercado internacional, e (ii) a extinção do acordo multifibras, em janeiro de 2005, que permitiu a abertura do mercado norte-americano a produtos de outros países.

No cenário competitivo, o acirramento da competição global é atribuído ao crescimento dos produtos asiáticos, especialmente da China, no mercado internacional (Costa e Rocha, 2009), comprovado pela taxa de 12,37% de crescimento médio do volume de exportações nos anos de 1994 a 2006 (Rangel *et al.*, 2010). Uma das explicações para a perda de competitividade brasileira para os países asiáticos, segundo Rangel *et al.* (2010), baseia-se no fato de que a indústria têxtil é de baixa tecnologia, não havendo fortes barreiras à entrada. Dessa forma, os dois insumos da produção – mão de obra e matéria-prima – são fundamentais para a definição da competitividade. No caso da China, a mão de obra é abundante e de baixo custo, além da disponibilidade de matéria-prima, facilitada pela produção própria de máquinas têxteis de última geração.

O processo de concorrência mundial obrigou as empresas da cadeia têxtil a buscarem novas formas de organização e reestruturações de modo a aprimorar suas produções e conseguir aumentar suas participações no mercado. De acordo com a Unicamp (2008, p.3), o processo de reestruturação compreende principalmente os seguintes aspectos:

(i) concentração em produtos de maior valor agregado, com maior ênfase na diferenciação de produtos por meio de investimento nas atividades de *design* e desenvolvimento de marcas;

(ii) redução do tempo de concepção, produção e comercialização, de maneira a seguir de perto as variações relacionadas às tendências da moda, fugindo da concorrência com produtos mais padronizados;

(iii) deslocamento das etapas mais intensivas em mão de obra para países de mão de obra barata, configurando esquemas de subcontratação principalmente dentro de acordos regionais (Estados Unidos com o México e o Caribe, países desenvolvidos da Europa com a Turquia e países do Norte da África, e Japão e Tigres Asiáticos com China, Indonésia, Bangladesh e Vietnã);

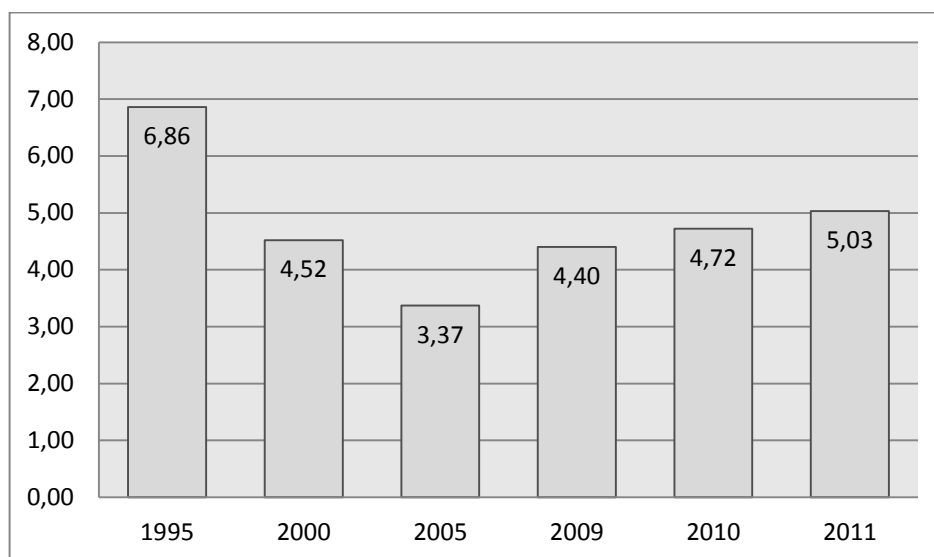
(iv) A utilização de técnicas modernas de *supply chain management* combinada com a difusão de tecnologia de informação como EDI (*Eletronic Data Interchange*) e ECR (*Efficient Consumer Response*) passou a ser um fator competitivo fundamental em razão da necessidade de integração entre as várias etapas da cadeia produtiva, de maneira a captar rapidamente as tendências do mercado consumidor e gerenciar toda a cadeia de suprimentos para o atendimento dessas tendências.

### **2.3 Características do setor têxtil brasileiro**

O Brasil possui uma das últimas cadeias têxteis completas do ocidente. São produzidas desde as fibras até as confecções, por um total aproximado de 32 mil empresas. O setor representa 6% do valor total da produção da indústria de transformação. O número de empregos diretos gerados pelo setor é em torno de 1,7 milhões, e desses, 75% estão no segmento de confecções que emprega em maior parte, mulheres. Em termos de faturamento, o setor obteve, em 2012, o

valor de US\$ 56,7 bilhões, enquanto que, em 2011, esse valor foi de US\$ 67 bilhões, o que pode indicar perda de competitividade (ABIT, 2013). O Gráfico 2.1, o Gráfico 2.2 e o Gráfico 2.3 exibem dados relevantes sobre o setor têxtil e de confecções.

**Gráfico 2.1 – Participação % do setor no PIB da indústria de transformação.**



Fonte: IBGE

Quanto à forma de distribuição produtiva da cadeia têxtil brasileira, Costa e Rocha (2009) relacionam quatro polos regionais, localizados nos estados de:

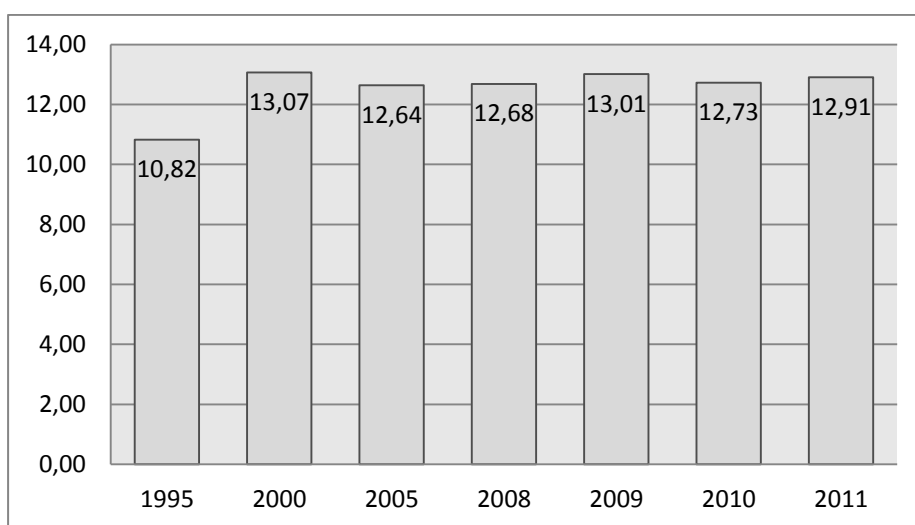
(i) São Paulo: considerado o maior centro produtor da cadeia têxtil brasileira e concentra as principais atividades de marketing e moda e produtivas nacionais. Marcas nacionais, consideradas varejo de luxo (Zoomp, Fórum, Rosa Chá) e internacionais (Louis Vuitton, Giorgio Armani, Hugo Boss) estão comercializadas, além dos bairros do Brás e Bom Retiro que concentram a venda de artigos confeccionados e lojas atacadistas. A cidade de Americana é outro destaque e possui um desenvolvimento tecnológico avançado com especialização na produção de tecidos artificiais e sintéticos;

(ii) Rio de Janeiro: onde estão localizadas as empresas responsáveis pela maior produção no país de peças de lingerie e a sede da empresa alemã Triumph, na cidade de Nova Friburgo, e na cidade de Petrópolis que produz malhas e roupas de inverno;

(iii) Santa Catarina: destaca-se como um dos polos têxteis mais avançados do país e que tem o melhor desempenho nas exportações brasileiras de artigos de malha e linha do lar. Conhecido como o vale do Itajaí, sendo Blumenau a principal cidade produtora;

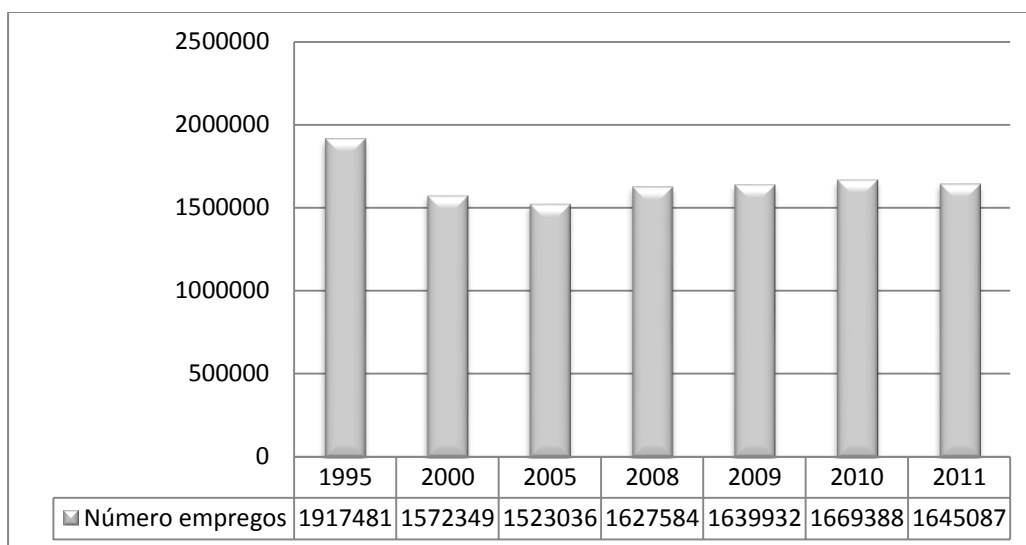
(iv) Ceará: destaca-se pela presença de grandes empresas do ramo de tecidos denim e fios de algodão. Incentivos fiscais e de infraestrutura fornecidos pelo governo favoreceram o crescimento desse polo.

**Gráfico 2.2 – Participação % nos empregos da indústria da transformação.**



Fonte: IBGE

**Gráfico 2.3 – Número de empregos diretos no setor T&C.**



Fonte: IEMI

O consumo interno responde por 97,5% da produção, enquanto apenas 2,5% são destinados ao mercado internacional. Em 2012, a produção resultou em 9,4 bilhões de peças, incluindo cama, mesa e banho e mais de 1,9 milhões de toneladas de algodão em pluma. Ocorre que a produção vem caindo nos últimos dois anos (2011, 2012), enquanto que as vendas no varejo crescem a cada dia, indicando a forte presença no mercado dos produtos importados (ABIT, 2013).

Costa e Rocha (2009, p.187) apontam as principais características da cadeia têxtil brasileira:

- (i) entrada maciça (e muitas vezes contrabandeada) de importações de produtos mais baratos no mercado interno;
- (ii) participação insignificante nas exportações mundiais, concentradas na cadeia do algodão, as quais estão baseadas nos produtos do elo têxtil, que é menos dinâmico e de menor valor agregado;
- (iii) especialização em produtos à base de fibras naturais, apesar do aumento rápido no consumo mundial de fibras químicas e de tecidos mistos;
- (iv) parque de máquinas com idade média elevada, sem capacidade de competitividade global;
- (v) inexistência de coordenação das ações da cadeia produtiva que não permite oferecer uma gestão da cadeia de fornecimento para as empresas líderes ou grandes varejistas;
- (vi) grande pulverização, baixa capacidade técnica e gerencial e alta informalidade, principalmente no elo de confecção;
- (vii) práticas comerciais entre as empresas dos diferentes elos da cadeia com predomínio da falta de confiança, e de baixa qualidade do produto ou serviço;
- (viii) e difícil acesso ao crédito, principalmente para micro, pequenas e médias empresas, que se tornam dependentes das empresas fornecedoras, as quais têm de internalizar os riscos envolvidos ao oferecer crédito.

## **2.4 Evolução do setor têxtil brasileiro no contexto internacional**

Em termos de competitividade internacional, a cadeia têxtil brasileira apresenta dificuldades. Estudos realizados pelo BNDES (Costa e Rocha, 2009) apontam a perda de competitividade e mercado e, apesar do forte crescimento do consumo mundial de produtos têxteis, a participação brasileira tem reduzido substancialmente. Rangel *et al.* (2010) lembram que, no período de 1994 a 2006, as exportações brasileiras cresceram a uma taxa anual de 1,68%, enquanto as exportações globais cresceram a uma taxa média anual de 5,70%, o que demonstra a grande perda de negociações brasileiras em termos de comércio exterior.

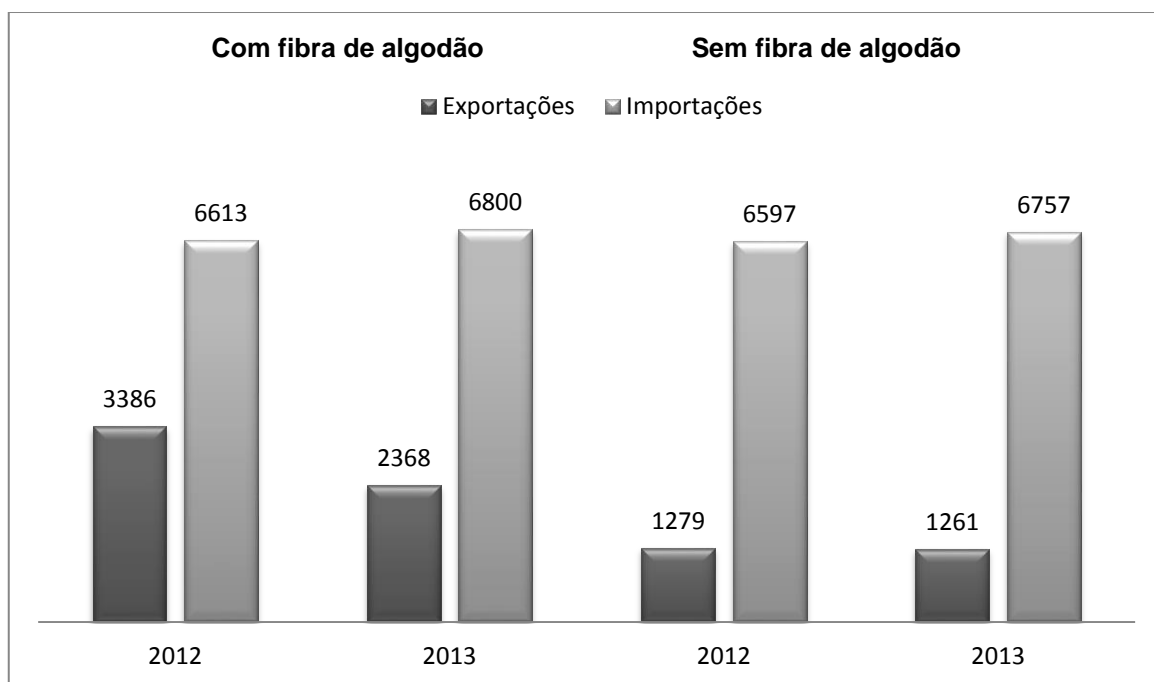
Sobre os motivos que explicam o baixo desempenho do Brasil no comércio exterior, Rangel *et al.* (2010) observam que, no período de 1995 a 2006, o Yuan valorizou-se 14,3%, enquanto o Real desvalorizou-se 28,4%, indicando que as variações nas taxas de câmbio não podem ser responsabilizadas pela baixa competitividade da cadeia têxtil brasileira. Os autores acreditam que fatores como a organização fabril, a atualização tecnológica e os tipos de estratégias comerciais adotados contribuíram de forma mais intensa para esse resultado.

O Brasil exporta principalmente as fibras naturais, tais como os tecidos planos e a linha lar, além do algodão puro. Enquanto isso importa filamentos de poliéster e tecidos planos sintéticos. Quanto ao mercado interno, no Brasil predomina o consumo de fibras naturais, principalmente o algodão, enquanto nos demais países predomina o consumo de fibras sintéticas, em especial, o poliéster. Contudo há uma tendência de inversão de consumo, com o padrão brasileiro aproximando-se do internacional (Rangel *et al.* 2010).

O Gráfico 2.4 mostra os dados da balança comercial em milhões de US\$ FOB nos anos de 2012 e 2013, observando-se o grande déficit que o setor enfrenta. Segundo a ABIT (2013), as importações de têxteis e confeccionados em 2013 cresceram, em valor (US\$), 2,4%; as exportações caíram 1,4%, enquanto o crescimento do déficit na Balança Comercial foi de 3,4% em relação ao mesmo período de 2012 (dados sem fibra de algodão). As importações somente de

vestuário em 2013 apresentaram aumento de 9,1%, em valor, comparativamente com o mesmo período em 2012. Em toneladas essa variação foi de 6,4%.

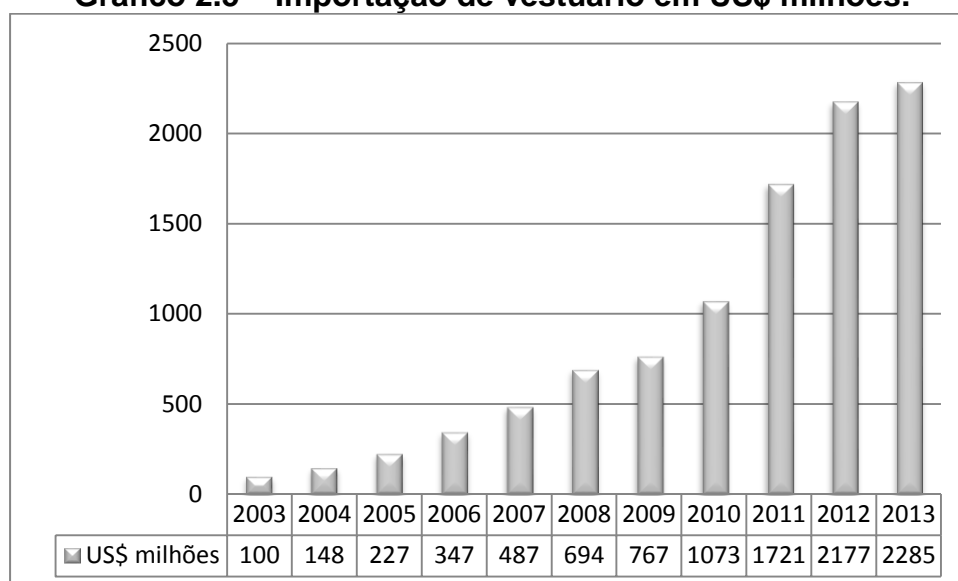
**Gráfico 2.4 – Balança comercial (US\$ FOB).**



Fonte: ABIT (2013)

Uma das maiores preocupações na atualidade, relacionada ao segmento têxtil e de confecções brasileiro, é a forte presença de produtos asiáticos no varejo, principalmente vestuário. Aproximadamente 12,8% do volume total em 2012 das importações brasileiras são de artigos confeccionados e chega a 36,6% do valor total das importações de têxteis e confecções realizadas. Além da perda de competitividade pelo Brasil no mercado externo, houve ainda a recessão nos mercados consumidores tradicionais dos produtos asiáticos, o que fez com que houvesse uma migração de oferta para os países emergentes, como o Brasil, com a finalidade de escoamento dos excessos de produção dos países asiáticos. A evolução da importação de vestuário pode ser vista no Gráfico 2.5.

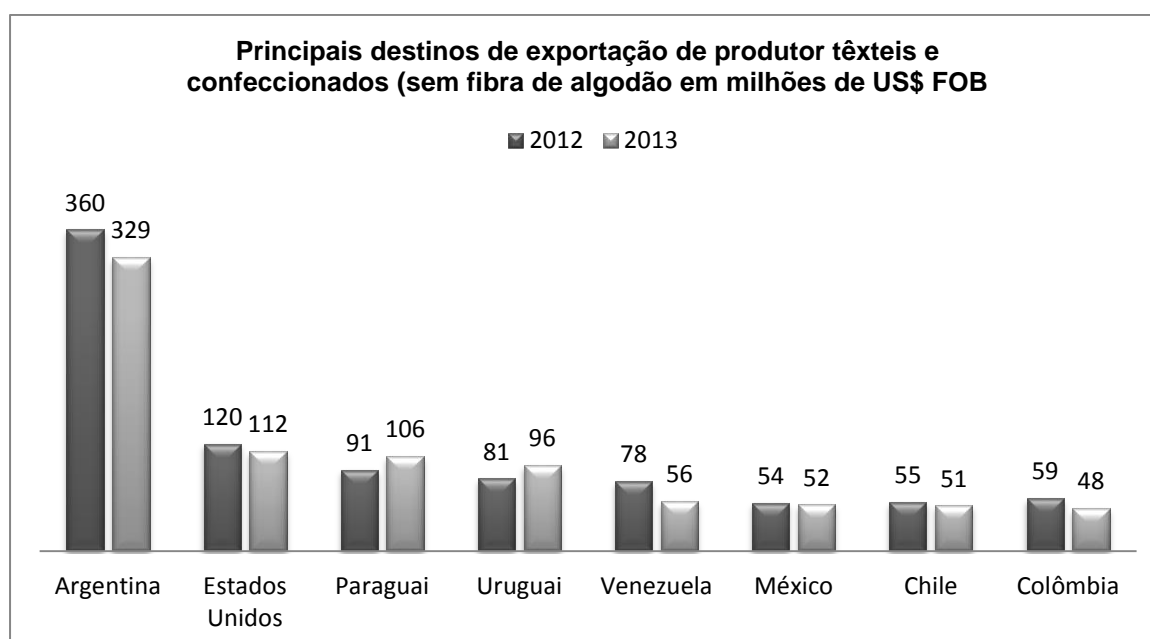
**Gráfico 2.5 – Importação de vestuário em US\$ milhões.**



Fonte: ABIT

No Gráfico 2.6, observam-se os principais destinos dos produtos têxteis brasileiros que foram exportados nos anos de 2012 e 2013, sem incluir a fibra de algodão. A Argentina é o principal destino (em torno de 40%), seguido pelos Estados Unidos (em torno de 13%).

**Gráfico 2.6 – Destinos das exportações de têxteis brasileiros.**





## 2.5 Inovação e estratégias na cadeia têxtil brasileira

No que se refere à produção na cadeia têxtil, tendo em vista as características de fragmentação do processo produtivo ao longo da cadeia, existe uma diversidade de opções técnicas, formas de organização da produção e do produto final. Quanto às inovações tecnológicas, o setor segue as mudanças ocorridas no segmento de máquinas e equipamentos têxteis e no setor de fibras químicas (Costa *et al.*, 2011).

Embora conhecida por muito tempo com uma indústria de baixa tecnologia, a cadeia têxtil evoluiu por meio dos avanços que outras áreas realizaram, como por exemplo, a indústria de corantes e pigmentos, a petroquímica com o desenvolvimento de fibras e filamentos sintéticos e artificiais, a eletrônica com os sistemas automatizados de produção, a genética com a inovação do algodão colorido. Além disso, já existem produtos que utilizam a nanotecnologia, novos insumos e processos químicos, e novos sistemas de gestão da cadeia, com a adoção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), para contribuir com a melhoria dos processos de produção e distribuição (Costa *et al.*, 2011).

Em termos de oportunidades de inovação no setor de confecções, Costa *et al.* (2011) acreditam que a mais importante modificação na estrutura da cadeia têxtil como um todo é provocada pela conectividade, a exemplo da utilização de tecnologias como a *Radio Frequency Identification* (RFID) que revolucionou a interação entre a produção e a comercialização. Além disso, outras tecnologias colaboram na interação entre a produção e a comercialização como o *design* colaborativo, a interação consumidor-processo criativo, a personalização e a gestão do ponto de venda.

De acordo com Costa *et al.* (2011) a cadeia têxtil está desenvolvendo novos produtos em função do surgimento das tecnologias emergentes, agregando

propriedades aos produtos existentes, seja nas fibras naturais ou nas fibras químicas. Como principais inovações no setor, pode-se citar:

(i) novas fibras, materiais e processos – fibras de alto desempenho e fibras multicomponentes, fibras ocas, biomateriais, fibras naturais, aditivação (nano) de PET e PP, PET reciclável, fibras condutoras; materiais termo e fotocromáticos, materiais piezoelétricos; fibras condutoras/elásticas;

(ii) novas funcionalidades (fibras químicas e tecidos) - antiestático; conforto; controle de odor; microbicida; proteção contra raios UV; easy care, autolimpante; hidrofildade, hidrofobicidade; princípios ativos encapsulados; biocerâmicas – ressonância no infravermelho longo (ex.: fio Emaná, da Rhodia); condutividade (elétrica, óptica);

(iii) nanotecnologia – desenvolvimento de tecidos com o efeito flor de lótus, tornando a superfície do tecido hidrofóbica ou repelente à água. Outros exemplos são os tecidos já disponíveis no mercado e que apresentam propriedades como: tecidos que absorvem odores do corpo; que liberam fragrâncias, controladamente; que mudam de cor com a luz; que mudam de cor com a temperatura; com resistência a manchas, a dobras, a líquidos; que bloqueiam raios UV; que ajudam a controlar a temperatura do corpo; e com propriedades microbicidas.

Em termos de estratégias adotadas, a estratégia de diferenciação de produtos e a flexibilidade para atender às mudanças de padrões e preferências dos consumidores são elementos fundamentais de competitividade do setor têxtil e de confecções, considerando as inúmeras possibilidades de segmentação de mercado no elo final da cadeia têxtil (Unicamp, 2008).

De acordo com Rangel *et al.* (2010), a diferenciação é o elemento crucial para a definição do grau de competitividade entre as empresas de confecção. Essa diferenciação ocorre principalmente por meio do *design* e da resposta rápida aos gostos dos consumidores, embora no Brasil prevaleça a cópia e não o *design* próprio.

Garcia *et al.* (2009) acreditam que a diferenciação de produto é o principal fator de competitividade e a forma para ocupar a liderança do setor. Afirmando ainda que a produção de baixo custo não garante uma vantagem competitiva sustentável, e só a diferenciação se configura como eficaz, considerando o papel importante que a moda exerce no setor têxtil e de confecções.

## **2.6 Perspectivas futuras para o setor têxtil brasileiro**

A análise realizada pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) aponta como principais oportunidades para o setor a partir de 2013: (i) possibilidade de crescimento do PIB e do consumo; (ii) grandes eventos: copa das confederações e jornada mundial da juventude; (iii) efeito das medidas tomadas em 2012 como desoneração da folha de pagamento, redução do custo de energia, fim da guerra dos portos e redução da taxa de juros; (iv) taxa média de câmbio superior a dos últimos. E como ameaças: (i) persistência e lenta recuperação da crise nos mercados desenvolvidos; (ii) excedentes produtivos dos principais concorrentes estrangeiros; (iii) taxa de câmbio ainda valorizada; (iv) consumidor ainda ajustando seu nível de endividamento; (v) pressão de custos decorrentes dos fatores sistêmicos como logística, mão de obra, burocracia, carga tributária; (vi) efeitos da inflação sobre o poder aquisitivo das famílias.

Na agenda de prioridades para 2015-2018, proposta pela ABIT, em conjunto com os empresários do setor, 12 temas foram elencados como prioritários no curto e médio prazo para que a indústria têxtil enfrente os desafios e gargalos que atualmente diminuem a competitividade do setor. Entre os temas estão: relações do trabalho, segurança jurídica, macroeconomia, tributação e gasto público, financiamento, infraestrutura, educação, inovação, comércio exterior, meio ambiente, gestão e burocracia, micro e pequena empresa.

As perspectivas futuras do setor têxtil e de confecções estão fortemente atreladas às providências e ações relacionadas aos temas elencados acima. Caso as condições atuais se mantenham, segundo a ABIT (2013), estima-se que

em 12 anos, 60% do mercado nacional estejam dominados por produtos importados, o que poderá provocar o fechamento de muitas confecções e a perda de 300 mil empregos diretos.

No entanto, a agenda prioritária referida pela ABIT (2013) resolve a parte da competitividade relacionada com os fatores sistêmicos. De acordo com os determinantes da competitividade preconizados por Coutinho e Ferraz (2002), os fatores sistêmicos são aqueles relativos ao ambiente externo às empresas, e independem da gestão das empresas. Aspectos macroeconômicos, político-institucionais, infraestruturais e sociais são classificados por esses autores como fatores sistêmicos.

Além dos fatores sistêmicos, Coutinho e Ferraz (2002) apontam a existência de fatores estruturais, que são ligados ao setor onde a empresa atua e dependem das características gerais dos mercados consumidores, da configuração geral do setor e do modelo de concorrência. A empresa pode influenciar sobre esses fatores dependendo de sua força de atuação no setor.

Porém, os fatores internos são aqueles que as empresas possuem domínio e que podem ser geridos, como por exemplo, os recursos internos, as competências em gestão, as tecnologias, as capacidades de produção, dentre outros (Coutinho e Ferraz, 2002).

Nesse aspecto, Garcia *et al.* (2009, p. 46) apontam três fatores críticos para o aumento da competitividade da cadeia têxtil e de confecções no cenário internacional:

(1) a capacidade de inovação e de diferenciação de produtos, principalmente a capacidade de desenvolvimento do *design*;

(2) o aperfeiçoamento do processo de produção, associado à sua modernização e racionalização, bem como ao incremento da escala e do escopo da produção, visando o aumento da produtividade e a redução de custos;

(3) o desenvolvimento das atividades de promoção, comercialização e distribuição dos produtos, objetivando o fortalecimento da marca e dos canais de venda.

Embora seja de concordância geral que a inovação e a diferenciação são fatores cruciais para o aumento da competitividade da indústria têxtil brasileira, os dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE) na Pesquisa de Inovação - PINTEC (2008) revelam que a indústria nacional não possui uma cultura de estímulo à inovação, considerando que mais da metade das empresas pesquisadas (60,7%) afirmou não ter implementado nenhuma inovação no período de 2006 a 2008. Os dados da PINTEC (2008) demonstram ainda que o número de empresas do setor têxtil e de confecções que possuem um núcleo de pesquisa e desenvolvimento interno diminuiu mais de 76% entre os anos de 2000 a 2008.

## **2.7 Conclusão**

Este capítulo abordou questões importantes sobre a indústria têxtil e de confecções brasileira. Os números evidenciam a relevância da cadeia têxtil no mundo e as grandes oportunidades que o Brasil tem pela frente. Embora o Brasil ocupe a quinta posição no *ranking* dos produtos de produtos têxteis e a quarta posição no setor de vestuário, perde oportunidades no comércio internacional, participando com apenas 0,4% do mercado. Segundo dados do OMC, o setor têxtil e de confecção mundial movimentou, em 2012, cerca de US\$ 744 bilhões de dólares e as projeções para o ano de 2020 são de US\$ 851 bilhões de dólares, segundo dados da ABIT. A indústria têxtil e de confecções brasileira precisa adotar ações que mitiguem os problemas relacionados com os fatores sistêmicos, estruturais e internos. No âmbito da responsabilidade das empresas é necessário adotar estratégias que consigam combater a invasão dos produtos asiáticos e promovam a sustentabilidade do setor, como investimentos em inovação e diferenciação.



## CAPÍTULO 3 – REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 Introdução

Neste capítulo são exibidos os principais fundamentos teóricos que servem de base para a definição dos objetivos e questões de investigação. É ainda fornecido o suporte à definição das variáveis observáveis que representam as variáveis latentes que compõem o modelo de investigação. O capítulo divide-se em quatro partes: (i) determinantes da vantagem competitiva e do desempenho; (ii) da vantagem competitiva à estratégia competitiva; (iii) recursos e capacidades – relação com a vantagem competitiva; (iv) formulação e execução das estratégias. A primeira parte discute as teorias que explicam o desempenho superior de determinadas empresas em relação a outras concorrentes, bem como os estudos empíricos realizados nesse campo. A segunda parte discorre sobre estratégias no nível da estratégia de negócios “*business strategy*”, os principais estudos e controvérsias acerca da relação entre o tipo de estratégia adotada e o desempenho. A terceira parte descreve as teorias sobre as capacidades organizacionais, nomeadamente, as capacidades de gestão, de marketing e tecnológicas, relacionando os estudos realizados nesse campo. A quarta parte refere-se ao impacto da qualidade de formulação das estratégias no desempenho organizacional, complementando com a importância e o efeito da capacidade de implementação ou execução das estratégias.

### 3.2 Determinantes da vantagem competitiva e do desempenho

Embora não exista uma definição precisa do termo vantagem competitiva, Vasconcelos e Brito (2004), e Barney e Hesterly (2007) afirmam que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar um valor econômico maior do que seus concorrentes. Nesse caso, o valor econômico é considerado a diferença entre os benefícios que um cliente percebe ganhar ao comprar ou consumir um produto ou serviço e os seus respectivos custos totais. Apesar de simples, esse conceito não é fácil de medir, considerando que envolve

questões de percepção dos consumidores. Entretanto, existem duas abordagens para a medição da vantagem competitiva: uma que examina o desempenho contábil da empresa e outra que examina seu desempenho econômico (Barney e Hesterly, 2007).

Venkatraman e Ramanujam (1986) consideram três dimensões do desempenho das empresas: i) como núcleo, o domínio do desempenho financeiro; ii) o domínio central, ou domínio financeiro mais o desempenho operacional; iii) e o domínio mais amplo – o da eficácia organizacional. A ênfase em indicadores operacionais e financeiros seria uma conceituação mais ampla do desempenho e poderia tratar de medidas como, por exemplo, a participação de mercado, a introdução de novos produtos no mercado, a qualidade do produto, a eficácia do marketing, além de medidas de eficiência tecnológica. Esses indicadores operacionais permitem às empresas irem além da abordagem pura dos indicadores financeiros e concentrarem nos fatores chave de sucesso, o que, por sua vez, pode levar ao desempenho financeiro.

A respeito dos determinantes da vantagem competitiva duas abordagens principais são amplamente discutidas e testadas em estudos empíricos. A teoria da organização industrial, que advoga como predominante os fatores estruturais da indústria na definição da lucratividade e a visão baseada em recursos, que coloca ênfase nos recursos específicos da empresa como determinantes para a geração do lucro econômico (Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004; Vasconcelos e Brito, 2004). A ruptura conceitual entre as duas abordagens, portanto, está na origem do desempenho. Na organização industrial as causas exógenas predominam na determinação do desempenho, enquanto na visão baseada em recursos, fatores endógenos como a capacidade de inovação e criação é que determinam o desempenho (Vasconcelos e Brito, 2004).

De acordo com Parnell (2011) a teoria da organização industrial considera a lucratividade inicialmente como uma função da estrutura da indústria. O modelo *Structure-Conduct-Performance* (SCP) é considerado ser mais apropriado para



indústrias com grupos de estruturas mais simples e relativamente homogêneas, sendo mais difícil para esta teoria explicar as variações de desempenho dentro de uma indústria.

O desempenho das empresas depende de sua conduta em questões como política de preços e de investimentos e pesquisa e desenvolvimento. A conduta da empresa depende da estrutura da indústria que possui cinco forças capazes de definir ou moldar suas estratégias e em última instância, sua lucratividade: i) o poder de negociação dos compradores; ii) o poder de negociação dos fornecedores; iii) a ameaça de novos entrantes; iv) a ameaça de produtos ou serviços substitutos; v) a intensidade da rivalidade (Porter, 1985; Spanos e Lioukas, 2004).

Para os teóricos defensores da visão baseada em recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, 2013; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Collis e Montgomery, 1995), as diferenças de desempenho são explicadas primariamente pela posse de recursos valiosos, raros (não disponíveis com facilidade para outras empresas), difíceis de serem imitados pelos concorrentes e organizáveis (a empresa está preparada para explorar seus recursos e capacidades). As empresas são vistas como um conjunto de recursos tangíveis (por exemplo, a fábrica ou seus produtos) e intangíveis (sua reputação ou o trabalho em equipe) que podem ser combinados para criar capacidades competitivas ou serem utilizados para criar e implementar estratégias.

A visão baseada em recursos considera a empresa detentora de sistemas e estruturas superiores e sua lucratividade não é dependente de investimentos estratégicos para impedir a entrada no setor de novos concorrentes, mas é, sobretudo, derivada de seus custos mais baixos ou da qualidade de seus produtos e serviços. A busca pelo lucro é resultante dos recursos específicos escassos das empresas mais do que aqueles advindos do posicionamento de seus produtos no mercado. Essa abordagem considera a existência de estratégias gerenciais para desenvolver novas capacidades incluindo a aquisição

de competências, a gestão do conhecimento e *know-how* e o aprendizado. Na geração, aquisição e acumulação dos ativos intangíveis reside o maior potencial de contribuição dessa abordagem para a estratégia (Teece *et al.*, 1997).

Outra teoria, decorrente de estudos seminais, como os de Nelson e Winter (1982) e Teece *et al.* (1997) foi desenvolvida, baseada na eficiência, a exemplo da visão baseada em recursos, porém evoluindo no sentido de explicar como combinações de recursos e competências podem ser desenvolvidas, implantadas e protegidas de modo a criar vantagem competitiva. A abordagem das capacidades dinâmicas surge como importante teoria que explora as competências das empresas para lidar com ambientes de mudança intensa. De acordo com Teece *et al.* (1997), os elementos dessa abordagem podem ser encontrados também em Schumpeter (1942), Penrose (1959), Prahalad e Hamel (1990), e em Hayes *et al.* (1988). As áreas de pesquisa e desenvolvimento, propriedade intelectual, transferência de tecnologia e aprendizado organizacional estão no campo da abordagem das capacidades dinâmicas, onde a ênfase é no desenvolvimento de capacidades gerenciais e competências organizacionais difíceis de imitar pelos concorrentes.

Pietro e Easterby-Smith (2006) lembram que uma capacidade dinâmica não implica sempre em constantes mudanças, mas sim em criar um potencial de ampliar, modificar recursos internos e rotinas de acordo com a necessidade. Esse potencial é dependente dos processos organizacionais complexos desenvolvidos ao longo do tempo pela empresa e as possíveis alterações de competências existentes. Por outro lado, os autores enfatizam um contraste entre a abordagem das capacidades dinâmicas e a visão baseada em recursos. Enquanto a visão baseada em recursos prioriza a singularidade e dificuldade de imitação dos recursos, nas capacidades dinâmicas as empresas exibem eficazes pontos em comum, algo como um tipo de “melhores práticas” que podem ser transferidas de uma empresa para outra. Na visão desses autores, as capacidades dinâmicas seriam uma condição necessária, mas não suficiente para a vantagem competitiva.

Contudo, é de grande concordância a contribuição das capacidades dinâmicas para o sucesso das empresas. De acordo com Teece *et al.* (1997), o ponto forte da teoria das capacidades dinâmicas está na condição das empresas de agir rapidamente no mercado, com flexibilidade e inovação, além de uma capacidade de gestão em coordenar e reimplantar de forma eficaz, competências internas e externas. Isso diferencia essa teoria face às perspectivas anteriores, como por exemplo, a das forças competitivas, do conflito estratégico e da visão baseada em recursos.

### **3.3 Da vantagem competitiva à estratégia competitiva**

Barney e Hesterly (2007, p.5) adotam a definição de estratégia proposta por Peter Drucker: “a estratégia de uma empresa é a sua teoria de como obter vantagem competitiva”. Essa definição coloca a estratégia e a administração estratégica no centro da busca incessante do sucesso empresarial. Ter uma boa estratégia garante, a princípio, a obtenção da vantagem competitiva. A teoria de como obter vantagem competitiva é baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como será a competição no mercado e como será possível obter os lucros esperados. Quanto mais precisas forem as suposições, maior a chance de sucesso com a implementação das estratégias escolhidas. A administração estratégica contribui para que a empresa reduza a probabilidade de cometer erros.

Porter (1985) argumenta que existem duas questões importantes na escolha da estratégia competitiva pelas empresas. A primeira delas é a atratividade da indústria a que a empresa pertence em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores determinantes dessa atratividade. A segunda questão refere-se aos determinantes da posição competitiva relativa da empresa dentro da indústria. Segundo esse autor, é possível que uma empresa pertencente a uma indústria atrativa não obtenha lucros atrativos dependendo da escolha da sua posição competitiva. Contudo, uma empresa com excelente posição competitiva pode não ter bons lucros por estar em uma indústria com baixa atratividade. As

duas questões são dinâmicas e modificam-se com o tempo, e tanto a atratividade da indústria, quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa.

De acordo com Porter (2008), a atratividade de uma indústria é determinada por cinco forças competitivas: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de serviços ou produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os atuais concorrentes. O ponto de partida para o desenvolvimento das estratégias é a compreensão dessas forças que moldam a competição setorial, sendo possível saber por que a lucratividade de determinado setor se situa em determinado nível.

Nessa perspectiva, a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou ainda como um posicionamento no setor onde as forças competitivas sejam mais fracas. Porter (1989) advoga que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Esses dois tipos básicos quando combinados com o escopo competitivo (alvo amplo ou estreito) das atividades para os quais a empresa tenta obtê-los, resultam em três estratégias genéricas: liderança de custo e diferenciação (quando o escopo competitivo é amplo) e enfoque, esta última com duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação, ambas quando o escopo competitivo é estreito.

Na liderança de custo, a empresa torna-se o produtor de baixo custo em sua indústria, o que significa adotar estratégias voltadas para a eficiência na realização das atividades em suas cadeias de valores. Porter (1985) afirma que é preciso definir as cadeias de valores das empresas para análise dos custos e associar estes e ativos a atividades de valor. A compreensão do comportamento dos custos de uma maneira integral e ampla orientará a busca de uma vantagem competitiva de custo sustentável e a formulação de estratégia competitiva. O comportamento dos custos, por sua vez, depende de uma série de fatores estruturais denominados condutores dos custos, a saber: economias de escala,

aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Assim, as empresas podem utilizar essas fontes de vantagem de custo, que variam e dependem da estrutura da indústria, podendo incluir, por exemplo, a procura por economia de escala, tecnologia patenteada e acesso preferencial a matérias-primas. Uma empresa que alcança e mantém a liderança no custo total será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa liderar os preços na média da indústria.

Na estratégia de diferenciação, a empresa procura ser única em sua indústria, selecionando atributos que os compradores consideram importantes e satisfazendo as necessidades dos clientes, dispostos a pagar um preço-prêmio pela diferenciação (Porter, 1985). Da mesma forma que na estratégia de liderança de custo, a empresa que obtém e sustenta uma diferenciação terá desempenho acima da média em sua indústria se seu preço-prêmio for superior aos custos decorrentes da diferenciação.

No entender de Santos-Vijande, López-Sánchez, & Trespalacios (2012), a estratégia de diferenciação tem uma forte relação com as atividades de inovação, pois diferenciar-se implica no desenvolvimento de produtos que refletem maior valor e são vistos pelos clientes como únicos. A importância do aprendizado organizacional é ressaltada como suporte à implementação da estratégia de diferenciação, uma vez que promove a criatividade e inspiração para novos conhecimentos e ideias, além de aumentar a capacidade de entendê-las e implementá-las. Dessa forma, o aprendizado organizacional ajuda às empresas a fornecer o valor superior ao cliente, por meio de atividades contínuas ligadas ao mercado e da capacidade para implementar novas ideias e novos produtos, ou satisfazendo os requisitos dos clientes.

Na estratégia de enfoque, a empresa escolhe um ambiente competitivo estreito ou um segmento dentro de uma indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, podendo escolher entre duas variantes: enfoque no custo e enfoque

na diferenciação (Porter, 1985). Para Green *et al.* (1993), a estratégia de enfoque permite à empresa atender às necessidades dos clientes de melhor forma, resultando na diferenciação a partir de um serviço especializado ou uma liderança de custos mediante eficiências das operações ou no marketing.

Porter (1985) afirma ainda que as empresas que não seguem uma das estratégias genéricas, que ficam no “meio termo”, não possuem qualquer vantagem competitiva. A empresa que está no “meio termo” só terá lucros atrativos se a sua indústria for altamente rentável ou ainda se seus concorrentes também estejam no “meio termo”.

Outra abordagem é proposta por Miles e Snow (1978), para classificar as estratégias no nível do negócio (*business strategy*). A tipologia de Miles e Snow (1978) tem sido utilizada amplamente tanto na literatura em gestão como na de marketing. Nessa abordagem, as empresas foram classificadas conceitualmente com base em seus padrões de decisões, ou posturas estratégicas, a saber: prospectoras, defensivas, analistas e reativas. As prospectoras são tecnologicamente inovativas e procuram por novos mercados; as defensivas são orientadas para determinados segmentos em um estreito domínio produto x mercado e não procuram oportunidades fora desse domínio; as analistas preferem uma segunda estratégia, porém melhor, conseguida por meio de novas ideias adotadas pelos concorrentes e que lhes parecem mais adequadas; as reativas carecem de uma estratégia estável e são altamente sensíveis às exigências ambientais de curto prazo (DeSarbo, Anthony Di Benedetto, & Sinha, 2005).

Hambrick (1983) considera como principal dimensão subjacente à tipologia de Miles e Snow a taxa em que uma empresa muda seus produtos ou mercados. As defensivas têm pouco ou nenhum desenvolvimento de produtos, controlam nichos de mercado e competem com base em preço, qualidade, entrega ou serviço. As prospectoras são pioneiras no desenvolvimento de produtos ou mercados mudando constantemente sua linha de produtos e

estimulando a entrada em novos mercados. As analistas fazem menos mudanças que as prospectoras e são menos comprometidos com a estabilidade e eficiência do que as defensivas.

Mintzberg (1988) propôs uma tipologia alternativa à de Porter. A proposta de Mintzberg reflete a crescente complexidade do ambiente corporativo e faz um contraponto à tipologia das estratégias genéricas propostas por Porter. Aquela tipologia distingue inicialmente a estratégia de enfoque das estratégias de liderança em custos e diferenciação. A argumentação de Mintzberg é de que a estratégia de enfoque define o escopo de atuação no mercado em um recurso base, enquanto as outras duas estratégias refletem como uma empresa compete em um determinado mercado (Kotha & Vadlamani, 1995).

Além dessas considerações, Mintzberg questiona sobre a estratégia de liderança em custos afirmando que esta não fornece uma vantagem por si mesma, sendo necessária a prática de preços abaixo da média dos de mercado para resultar em vantagem competitiva. Essa estratégia foi nomeada de diferenciação por preço. Enquanto a estratégia de diferenciação foi segmentada em cinco tipos, a saber: imagem, *design*, qualidade, suporte e não diferenciação (Kotha e Vadlamani, 1995).

O conceito da estratégia de diferenciação por preço proposta por Mintzberg é divergente da minimização de custo. A premissa de Mintzberg é de que o custo mais baixo está associado a um menor desempenho do produto ou serviço e ignora o fato de que novas tecnologias ou melhorias organizacionais relacionadas com a estrutura ou processo podem reduzir o custo total sem alterar as características do produto (Manoel, Carneiro, & Ferreira, 1997).

A diferenciação por imagem consiste em esculpir um nicho psicológico na mente dos consumidores mediante a utilização de publicidade, enquanto a diferenciação por *design* requer uma intensificação nas características do produto

e configurações de *design* por meio de pesquisa e desenvolvimento de produtos (Kotha e Vadlamani, 1995).

A diferenciação por suporte é outra forma de diferenciar o produto sem alteração de suas características intrínsecas oferecendo algo a mais como, por exemplo, oferta de um prazo de entrega menor, assistência técnica, formas de financiamento ou outros produtos complementares. Na diferenciação por qualidade a empresa oferece no mercado produtos melhores do que os oferecidos pelos concorrentes distinguidos em três dimensões, a saber: (i) maior confiabilidade; (ii) maior durabilidade; (iii) desempenho superior (Manoel *et al.*, 1997).

A estratégia de não diferenciação é aquela em que as empresas copiam as ações dos concorrentes e se especializam na identificação e imitação dessas inovações, porém aliadas a ações eficientes de marketing. Essa estratégia seria semelhante ao conceito da tipologia “meio-termo” de Porter, com a diferença de que Mintzberg não a considera como exibindo um desempenho inferior as demais como Porter considera a estratégia “*stuck-in-the-middle*” (Manoel *et al.*, 1997).

Embora existam diferentes abordagens ou tipologias para descrever o comportamento ou arquétipos estratégicos utilizados pelas empresas, nesta tese iremos apenas embasar o nosso trabalho numa lógica da teoria Porteriana, devido à sua vasta aplicação e fiabilidade nos resultados fornecidos pela literatura.

Desde a primeira publicação sobre o assunto em 1980, diversos artigos utilizam a tipologia de Porter para comprovar se, de fato, empresas que adotam estratégias genéricas puras apresentam desempenho superior aos concorrentes em cada indústria. Acquaah & Yasai-Ardekani (2008) relacionaram os estudos realizados a partir de 1984 até 2004. No Quadro 3.1 são apresentados esses estudos e suas principais conclusões.



Para Ormanidhi e Stringa (2008), o Modelo de Porter apresenta vantagens em sua utilização devido a seis razões: é amplamente utilizado, apresenta uma estrutura bem definida, tem viabilidade para aplicação em estudos empíricos, mostra clareza dos conceitos principais do modelo, combina simplicidade com generalidade e, por fim, tem um papel de complementaridade entre as abordagens da teoria dos jogos e da teoria da visão baseada em recursos, desde que o conhecimento obtido com sua aplicabilidade fornece bases para investigações nessas outras abordagens.

Claver-Cortés, Pertusa-Ortega, & Molina-Azorín (2012) estudaram o papel moderador das estratégias competitivas híbridas na relação entre estrutura organizacional e desempenho. Como resultado, encontraram que as estratégias competitivas híbridas influenciam positivamente o desempenho das empresas. A complexidade organizacional e a existência de formalização influenciam positivamente a estratégia competitiva híbrida, enquanto que a centralização a influencia negativamente.

**Quadro 3.1 – Estudos sobre estratégias competitivas.**

Autor	Estratégias Competitivas	Conclusões
Dess & Davis (1984)	Liderança de Custos; Diferenciação, Enfoque, Meio Termo (combinação de estratégias).	Empresas que adotam uma das estratégias genéricas puras de Liderança de Custos, Diferenciação ou Enfoque têm melhor desempenho do que aquelas que adotam uma estratégia combinada (a que eles chamaram de “meio termo”).
Kim & Lim (1988)	Liderança de Custos, Diferenciação de Produtos, Diferenciação de Marketing, Enfoque, Meio Termo (combinação de estratégias).	Empresas que adotam uma das estratégias genéricas puras de Liderança de Custos, Diferenciação ou Enfoque têm melhor desempenho do que aquelas que adotam uma estratégia combinada (a que eles chamaram de “meio termo”).
Robinson & Pearce (1988)	Eficiência, Serviço, Inovação e Desenvolvimento de Produtos, Influência da Marca, Sem orientação estratégica clara. (combinação de estratégias).	Empresas que adotam estratégias de eficiência ou diferenciação pura têm melhor desempenho do que aquelas sem orientação estratégica clara (estratégias combinadas).
Campbell-hunt (2000)	Baixos Custos, Diferenciação, Estratégias combinadas, Sem estratégia definida.	Em 10 entre 17 estudos, foi encontrado que nem a utilização de estratégias puras ou de estratégias combinadas mostrou significância superior quando comparadas com o desempenho de empresas sem estratégia definida.

**Quadro 3.1 – Estudos sobre estratégias competitivas (continuação)**

Autor	Estratégias Competitivas	Conclusões
Wright <i>et al.</i> (1990)	Baixos Custos, Diferenciação, Enfoque, Combinação das 03 estratégias genéricas.	Empresas que adotam estratégias combinadas têm melhor desempenho do que empresas que adotam estratégias puras (Baixo custo ou diferenciação).
Wright <i>et al.</i> (1991)	Baixos Custos, Diferenciação, Combinação de Baixos Custos e Diferenciação.	Empresas que combinam estratégias baseadas em baixos custos e diferenciação têm melhor desempenho quando comparadas com empresas que adotam estratégias puras (Baixo custo ou diferenciação).
Miller and Dess (1993)	Diferenciação e Custos (amplo), Diferenciação e Custos (estreito), Diferenciação (amplo), Diferenciação (estreito), Custos (amplo), Custos (estreito), Meio-Termo.	Empresas que adotam estratégias combinadas têm melhor desempenho do que as empresas que adotam estratégias puras (Baixo custo ou diferenciação).
Bowman & Ambrosini (1997)	Eficiência de Custos, Diferenciação, Híbrida (combinada), Sem orientação estratégica.	O desempenho das empresas onde os gestores atingem um consenso em adotar simultaneamente estratégias de diferenciação e baixo custo é maior do que naquelas que adotam somente a estratégia de diferenciação ou baixo custo.
Kim <i>et al.</i> (2004)	Liderança de Custos, Diferenciação focada, Estratégia integrada (combinação de estratégias), Meio Termo e Enfoque on-line.	Empresas que adotam uma estratégia combinada de baixo custo e diferenciação têm melhor desempenho do que aquelas que adotam estratégias puras de baixo custo ou diferenciação.
Spanos <i>et al.</i> (2004)	Baixo Custo, Diferenciação de Marketing, Diferenciação Tecnológica, Combinação de duas estratégias, Combinação de três estratégias, Meio Termo.	A maioria das estratégias combinadas foram positivamente relacionadas com o desempenho. Contudo, as estratégias de baixo custo, diferenciação de marketing e diferenciação tecnológica foram ou relacionada negativamente com o desempenho, como também não apresentaram significância estatística.

Fonte: Acquaah e Yasai-Ardekani (2008)

A estrutura organizacional não exerce influência direta no desempenho, porém tem impacto indireto, por meio das estratégias competitivas híbridas. No estudo, a estratégia competitiva híbrida dá ênfase tanto à estratégia de liderança em custos quanto à estratégia de diferenciação. A estratégia competitiva híbrida foi operacionalizada como um fator molar de segunda ordem criado a partir de três dimensões formativas – baixo custo, diferenciação em inovação e diferenciação em marketing. Os altos valores do construto indicam uma estratégia competitiva totalmente híbrida, que enfatiza as três dimensões. Baixos valores indicam a utilização de estratégia pura, enfatizando apenas uma dimensão. Os valores mais baixos indicam que não são utilizadas estratégias.

No estudo de Acquaah e Yasai-Ardekani (2008) foi encontrado suporte para a viabilidade e implementação de estratégias genéricas (liderança de custos, diferenciação) e a combinação de estratégias. Empresas que implementam estratégias combinadas tendem a obter benefícios incrementais no desempenho maiores do que aquelas que implementam somente a estratégia de liderança de custos. Contudo, os autores encontraram que a diferença incremental entre as empresas que implementam estratégias combinadas não diferem muito daquelas que implementam somente a estratégia de diferenciação. Empresas que implementam uma das estratégias genéricas (combinadas, liderança de custos ou diferenciação) têm melhor desempenho do que as empresas consideradas no meio termo.

A discussão é acerca da definição do que realmente significa “meio termo”. Por exemplo, Leitner & Guldenberg (2009) desdobram o tradicional grupo de meio termo em três: (i) um grupo que segue deliberadamente uma combinação de estratégias; (ii) um segundo grupo que muda a estratégia genérica após um longo período; (iii) um terceiro grupo que não segue estratégia alguma. Os autores avaliaram as empresas que seguem uma estratégia específica por mais de 10 anos, considerando a afirmação de Porter de que as empresas têm que seguir uma estratégia específica por um longo período de tempo para colher

resultados, e que a escolha da estratégia genérica é uma decisão fundamental que não deve mudar com frequência.

As conclusões desses autores indicaram que as empresas que adotam estratégias combinadas (para eles um tipo de meio-termo) apresentam melhor desempenho em termos de lucratividade e crescimento do que as empresas sem estratégia genérica (outro tipo de meio termo). Empresas com estratégias combinadas obtêm melhor desempenho do que empresas que adotam apenas a estratégia de diferenciação. Pequenas e Médias empresas que adotam estratégias combinadas obtêm igual ou maior desempenho financeiro do que aquelas que adotam estratégias puras (eficiência de custos ou diferenciação). Autores relatam as razões das vantagens em adotar estratégias combinadas, listadas abaixo:

*(i) Since cost-based and differentiation-based advantages are difficult to sustain, firms that pursue a combination strategy may achieve higher performance than those firms that pursue a singular strategy. Pursuit of a differentiation strategy for low-cost firms will help minimize their vulnerability due to reliance on cost-based advantages only (Acquaah and Yasai-Ardekani, 2008, p. 349);*

*(ii) Firms that pursue a differentiation strategy may also be able to achieve a low-cost position by emphasizing efficiency in their value-creating activities, thereby further strengthening their competitive position vis-à-vis their rivals. The success of Japanese companies such as Toyota, Canon, and Honda has been attributed to the simultaneous pursuit of cost-leadership and differentiation strategies (Acquaah and Yasai-Ardekani, 2008, p. 349);*

*(iii) One explanation why a combination strategy delivers competitive advantage is that modern technologies and management practices such as quality management and flexible production technologies allow firms to simultaneously reduce costs and differentiate products (Leitner and Guldenberg (2009, p.15).*

Outros estudos utilizando a tipologia de Porter foram aplicados na indústria de manufatura em Portugal (Green, Lisboa e Yasin, 1993; Jácome *et al.*, 2002; Marques *et al.*, 2000; Silva, 1996). Estes estudos foram baseados na pesquisa de Dess e Davis (1984) que desenvolveram um conjunto de métodos

competitivos que representam os componentes subjacentes da tipologia de Porter.

O objetivo principal desses estudos foi investigar a orientação estratégica e o desempenho nas empresas portuguesas, nomeadamente na indústria da cerâmica (Jácome *et al.*, 2002), na indústria de vidro (Marques *et al.*, 2000) e na indústria de moldes (Silva, 1996), no contexto da tipologia de Porter.

Green, Lisboa e Yasin (1993) estudaram a orientação estratégica nas empresas de manufatura como um todo, contudo não consideraram o construto desempenho em suas pesquisas. Foi utilizada uma amostra de 68 empresas entre as maiores em Portugal. Os resultados demonstraram a utilidade e aplicabilidade da tipologia de Porter na definição do comportamento das empresas em Portugal. Esse estudo orientou as outras três pesquisas citadas (Jácome *et al.*, 2002; Marques *et al.*, 2000; Silva, 1996) em indústrias específicas, o que reforça a opinião de Green, Lisboa e Yasin (1993) de que as estratégias genéricas de Porter são dependentes do tipo de indústria e têm mais um caráter contingente do que genérico.

Embora as escolhas estratégicas e os processos de implementação são bastante dependentes do contexto (Luo *et al.*, 2011), modelos analíticos, como o modelo das cinco forças de Michael Porter e da tipologia das estratégias genéricas são os mais utilizados na prática e estudos de investigação existentes, apesar de terem sido publicado 30 anos atrás (Leitner & Guldenberg, 2009).

Para entender melhor as diferenças encontradas nesses três estudos, (Jácome *et al.*, 2002; Marques *et al.*, 2000; Silva, 1996) uma comparação é apresentada no Quadro 3.2. Pode-se observar que os autores encontraram algumas variações da tipologia de Porter e diferenças entre grupo de indústrias. Por exemplo, Jácome *et al.* (2002) identificaram dois tipos de tipologia para a diferenciação, a saber: diferenciação clássica e diferenciação baseada no tempo. A diferenciação clássica é consistente com a teoria de Porter. De acordo

**Quadro 3.2 – Estudos sobre estratégias genéricas em Portugal.**

	Indústria de moldes		Indústria cerâmica		Indústria de cristais	
	Variantes	Métodos competitivos	Variantes	Métodos competitivos	Variantes	Métodos competitivos
Liderança em custos	Inovação de Processos.	Previsão de crescimento do mercado; inovação de processos.	Liderança em custos (melhoria de produtos e processos).	Adoção das normas ISO para TQM; Desenvolvimento/refinamentos dos produtos existentes; Melhoria contínua nos processos de produção; Competição por preços; Baixos custos de produção.	Liderança em custos (baseado na eficiência na produção).	Inovação de processos; Manutenção de altos níveis de estoque; Pessoal treinado e experiente; Desenvolvimento/refinamento de produtos existentes; Capacidade de fabricar produtos especiais.
	Baixos custos de produção.	Competição por preços; Desenvolvimento/refinamentos dos produtos existentes; Uso mínimo de financiamento externo.	Liderança em custos (inovação de processos).	Inovação de processos; Controle de qualidade dos produtos; Eficiência operacional.	Liderança em custos (baseado na competição por preços).	Desenvolvimento de novos produtos; Competição por preços; Reputação; <i>Procurement</i> de matérias-primas.

Continua

**Quadro 3.2 – Estudos sobre estratégias genéricas em Portugal (Continuação)**

	Indústria de moldes		Indústria cerâmica		Indústria de cristais	
	Variantes	Métodos competitivos	Variantes	Métodos competitivos	Variantes	Métodos competitivos
Diferenciação	Diferenciação baseada no marketing	Serviços ao consumidor; Identificação da marca; Inovação em marketing; Produtos para segmentos de preços altos; Propaganda.	Diferenciação clássica	Serviços ao consumidor; Pessoal treinado e experiente; Controle dos canais de distribuição; Propaganda; Inovação em marketing; Desenvolvimento de novos produtos; Eficiência operacional; Competição por preços.	Diferenciação	Identificação da marca; Inovação em marketing; Produtos para segmentos de preços altos; Controle dos canais de distribuição; Propaganda; Uso mínimo de financiamento; <i>Procurement</i> de matérias-primas; Controle de qualidade dos produtos.
	Diferenciação baseada na qualidade	Controle de qualidade dos produtos; Pessoal treinado e experiente.				
	Diferenciação de produtos e serviços	Capacidade de fabricar produtos especiais; Reputação.	Diferenciação baseada no tempo	Ampla gama de produtos; Identificação da marca; Desenvolvimento de novos produtos; Capacidade de fabricar produtos especiais; Entrega no prazo; Reputação; Eficiência operacional.		
Enfoque	Indústria de moldes		Indústria cerâmica		Indústria de cristais	
	Variantes	Métodos competitivos	Variantes	Métodos competitivos	Variantes	Métodos competitivos
			Enfoque misto	Manutenção de altos níveis de estoque; Atuação em mercados geográficos específicos; Produtos para segmentos de preços altos; Baixos custos de produção; Uso mínimo de financiamento externo.	Enfoque baseado na diferenciação	Atuação em mercados geográficos específicos; Serviços ao consumidor; Reputação; Previsão de crescimento do mercado; Capacidade de fabricar produtos especiais.

com esses autores, a diferenciação é obtida essencialmente pelo desenvolvimento de novos produtos atuais e atrativos e tendem a seguir cada vez mais as tendências da moda que estão diretamente conectadas com a indústria de porcelana. A diferenciação baseada no tempo apresenta algumas consistências com a teoria de Porter, mas não na sua forma pura. A variável tempo, expressa pela data de entrega, foi integrada à estratégia de diferenciação. Os resultados indicaram que esta variável é a mais importante entre todas as variáveis e devido a isso os autores identificaram outra variação de estratégia de diferenciação.

As conclusões dos três estudos são apresentadas no Quadro 3.3, indicando diferentes resultados, principalmente quanto ao desempenho das empresas que seguem estratégias combinadas. Semelhantes a estudos anteriores, essas diferenças podem ser atribuídas a características de cada setor e devido a limitações nas dimensões dos dados obtidos. Observa-se que os autores consideraram estratégias combinadas como “meio termo”, semelhantemente a outros autores (Dess e Davis, 1984; Kim e Lim, 1988) e contrariamente a Acquaah e Yasai-Ardekani (2008).

Estudos mais recentes sugerem a superioridade da estratégia de diferenciação e das estratégias combinadas. De acordo com Leitner e Guldenberg (2009), alguns estudos indicam que as pequenas e médias empresas preliminarmente seguem a estratégia de enfoque, com a diferenciação aparecendo como a mais popular estratégia competitiva utilizada nos nichos de mercado. Esses autores consideraram duas alternativas de diferenciação que são centrais às pequenas e médias empresas: (i) inovação de produto e; (ii) qualidade do produto. Mais recentemente, e reforçando esse argumento, Fleury *et al.* (2013) concluíram que, embora as empresas brasileiras não tenham uma forte atuação em P&D, como esperado, elas são capazes de desenvolver capacidades inovativas, o que as permite internacionalizarem-se de forma satisfatória. A inovação de produto é considerada como uma importante estratégia para



sobrevivência em ambientes dinâmicos. Uma lista de estudos mais recentes é apresentada no Quadro 3.4.

**Quadro 3.3 – Conclusões dos estudos.**

Indústria de Moldes	Indústria de Cerâmica	Indústria de Cristais
Estratégias combinadas (liderança em custos + diferenciação) conduzem ao sucesso das empresas;	Empresas que seguem a estratégia de diferenciação não negligenciam a eficiência da produção;	Empresas que seguem estratégias combinadas têm desempenho inferior àquelas que seguem estratégias puras;
Estratégia de liderança em custos não conduz a um desempenho superior;	Empresas que seguem a estratégia de diferenciação têm melhor desempenho, em termos de retorno das vendas do que aquelas que seguem estratégias combinadas (meio termo);	Empresas que seguem a estratégia de liderança em custos baseadas na eficiência de produção têm desempenho superior a outros grupos.
Estratégias combinadas não produzem sempre resultados acima da média, e provavelmente exista outra combinação mais apropriada.	Empresas que seguem estratégias combinadas não têm desempenho inferior àquelas que seguem a estratégia de liderança em custos.	

Fonte: Jácome *et al.*, 2002; Marques *et al.*, 2000; Silva, 1996

Observa-se que esses estudos incluíram outras dimensões da estratégia de negócios, tais como: capacidades tecnológicas, orientação para o marketing, orientação para melhorias, orientação para pessoas, estratégias de custos de manufatura, entrega, flexibilidade, qualidade, etc. Está claro de que, atualmente, o “meio termo” está mais associado com as empresas que não têm uma estratégia definida.

No entender de Voola & O’Cass (2010), embora a adoção de estratégias mistas pareça contraditória, devido aos conflitos que podem ser criados nos requisitos da organização, algumas pesquisas indicam que uma estratégia combinada não é apenas factível, mas é essencial para o sucesso organizacional.

Os autores referem-se ao conceito de ambidestria organizacional e ainda da necessidade das empresas de implementar simultaneamente estratégias de *exploitation* e *exploration*. Ambidestria organizacional, conforme explicado por Gibson e Birkinshaw (2004), é a capacidade da empresa de adotar duas coisas diferentes ao mesmo tempo, como por exemplo, a eficiência de produção e a flexibilidade, as estratégias de diferenciação e liderança em custos ou a integração global e atuação local.

O conceito de *exploitation* está relacionado com refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução. O conhecimento explícito é mais presente e existe uma tendência para o desempenho baseado no conhecimento existente e rotinas de aprendizagem. Normas técnicas, procedimentos e padrões e inovações incrementais são características da estratégia de *exploitation*. O conceito de *exploration* está ligado com aprendizagem gerada ou aprendizagem de circuito duplo e às inovações radicais (Popadiuk, 2010). Existe uma tensão entre *exploitation* e *exploration* quando envolvem decisões sobre a alocação de recursos nas empresas. Decidir por estratégia de *exploitation* pode conduzir a um equilíbrio instável e comprometer a sobrevivência em longo prazo, havendo o risco de a empresa sofrer com a obsolescência. Contudo, esforços em *exploration* podem prejudicar a obtenção de retornos associados ao conhecimento incorporado (Popadiuk, 2010). Na visão de Lewin & Volberda (1999) as empresas precisam adotar um equilíbrio entre esses dois enfoques, porque eles não são contraditórios, mas complementares.

**Quadro 3.4 – Estudos mais recentes sobre estratégias genéricas.**

	Dados e amostra	Tipos de estratégia competitiva	Operacionalização da <i>performance</i>	Resultados
1. Acquaah & Yasai-Ardekani (2008)	106 empresas de Ghana.	Dezesseis métodos competitivos para operacionalizar as estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque.	Medidas subjetivas de retorno das vendas e retorno dos ativos relativos aos competidores nos últimos três anos.	Empresas que implementam estratégia combinadas obtêm substanciais benefícios incrementais no desempenho frente aquelas que implementam apenas a estratégia de liderança em custos. Porém, os benefícios obtidos com as estratégias combinadas não diferem significativamente do desempenho das empresas que implementam apenas a estratégia de diferenciação. As empresas que implementam uma estratégia competitiva (combinadas, liderança em custos ou diferenciação) obtêm maiores benefícios do que aquelas que são consideradas meio termo.
2. Leitner & Guldenberg (2009)	91 PMEs da Áustria.	Eficiência em custos; Diferenciação; Estratégias combinadas; Mudanças de estratégias.	Medidas subjetivas de lucratividade, crescimento do <i>turnover</i> e crescimento do emprego.	Empresas que possuem estratégias combinadas têm melhor desempenho do que aquelas que não possuem qualquer das estratégias genéricas em termos de lucratividade e crescimento e têm maior lucratividade do que aquelas que seguem a estratégia de diferenciação. PMEs que possuem estratégias combinadas atingem igual ou maior <i>performance</i> financeira do que PMEs com estratégias de eficiência em custos ou diferenciação.
3. Koo & Song (2007)	123 empresas e-business.	Liderança em custos; Marketing; Diferenciação; Enfoque no mercado; Diferenciação pela inovação.	Medidas subjetivas de retorno das vendas; retorno dos ativos, retorno sobre o patrimônio; lucro total e margem de lucro.	Tipos diferentes de estratégias influenciam o desempenho. Contudo, somente a estratégia de diferenciação em marketing influenciou o desempenho.

**Quadro 3.4 – Estudos mais recentes sobre estratégias genéricas (continuação)**

Author	Dados e amostra	Tipos de estratégia competitiva	Operacionalização da <i>performance</i>	Resultados
4. Lee; Koo & Nam (2010)	135 empresas do comércio eletrônico da Coreia do Sul.	Enfoque; diferenciação de mercado; diferenciação pela inovação; liderança em custos.	Medidas subjetivas da margem média de dois anos, lucro total, taxa de aumento do número de empregados, taxa de crescimento dos ativos, lucro por ação, taxa de crescimento de vendas.	A diferenciação por inovação afeta o desempenho mais do que a diferenciação de mercado e a liderança em custos, enquanto que a estratégia de enfoque afeta o desempenho canalizado por meio da liderança em custos, diferenciação no mercado e diferenciação por inovação.
5. Amoako-Gyampah & Acquah (2008)	192 empresas de manufatura e serviços em Ghana.	Estratégias competitivas: Liderança em custos; diferenciação; Estratégias de manufatura: Custos, entrega, flexibilidade, e qualidade.	Medidas subjetivas de crescimento de vendas e <i>market share</i> .	Encontrada uma relação positiva e significativa entre as estratégias competitivas e as estratégias de manufatura de custos, entrega, flexibilidade e qualidade. Qualidade foi a única estratégia de manufatura que influenciou o desempenho. As estratégias competitivas afetam o desempenho de forma indireta, por meio da qualidade.
6. Ortega (2009)	253 empresas da indústria da informação e telecomunicações da Espanha.	Orientação para o Mercado, orientação para melhorias, orientação para pessoas, orientação para liderança em custos, orientação para a qualidade e orientação para a especialização.	Medidas subjetivas de retorno do investimento, margem de lucro, <i>market share</i> , crescimento de vendas e desempenho geral.	Os resultados indicam que as capacidades tecnológicas melhoram a relação entre a orientação para a qualidade e o desempenho, e a orientação para custos e desempenho, respectivamente. O mesmo não acontece com o efeito das capacidades tecnológicas e a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho.

Continua

**Quadro 3.4 – Estudos mais recentes sobre estratégias genéricas (continuação)**

Author	Dados e amostra	Tipos de estratégia competitiva	Operacionalização da <i>performance</i>	Resultados
7. Jermias (2008)	176 empresas de manufatura nos Estados Unidos	Liderança em custos e diferenciação de produto	<i>Market-to-book ratio</i>	Os resultados indicam que a intensidade competitiva e a estratégia de negócios afetam a relação entre a alavancagem e o desempenho de tal forma que é menos negativo para os líderes de custo do que para os diferenciadores do produto.
8. Hahn & Powers (2010)	94 bancos em seis estados de New England.	Liderança em custos, diferenciação e enfoque.	Retorno sobre ativos e retorno sobre investimentos	Os bancos que utilizam a estratégia de liderança em custos exibem um desempenho superior aqueles que não utilizam quaisquer estratégia genérica. Os bancos que possuem alta qualidade de formação das estratégias e alta capacidade de execução das estratégias e seguem qualquer um dos tipos de estratégia genérica atingem níveis significativamente mais elevados de desempenho do que os bancos que possuem baixa qualidade de formulação das estratégias e baixa capacidade de execução das estratégias.

### **3.4 Recursos e capacidades e as relações com a vantagem competitiva**

Dentre as teorias que procuram explicar as diferenças de desempenho entre as empresas, estão as abordagens da visão baseada em recursos e das capacidades dinâmicas. Ambas são consideradas modelos de estratégia que enfatizam a eficiência (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Ambrosini e Bowman, 2009) dos recursos e capacidades da empresa como determinantes da vantagem competitiva.

Spanos e Lioukas (2001) apontam as diferenças entre a teoria da estratégia competitiva de Porter e a teoria da visão baseada em recursos. Enquanto Porter considera que uma empresa é uma reunião de atividades genéricas que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, a visão baseada em recursos preconiza que uma empresa pode ser vista como um conjunto de recursos únicos. No modelo de Porter, o foco da análise é na relação entre o meio ambiente e o desempenho, com pouca ênfase no impacto dos atributos idiossincráticos das empresas no desempenho. As principais premissas consideradas são: primeiro porque se assume que as empresas são idênticas em termos de recursos estratégicos relevantes e segundo, qualquer tentativa de desenvolver uma heterogeneidade de recursos não tem viabilidade no longo prazo devido a alta mobilidade dos recursos estratégicos entre as empresas.

Já na visão baseada em recursos, focada na relação entre as características internas das empresas e o desempenho, as duas alternativas consideradas são: primeiro, as empresas podem ser heterogêneas em relação aos recursos e capacidades nas quais elas baseiam suas estratégias e, segundo, estes recursos e capacidades podem não ter mobilidade entre as empresas, resultando uma heterogeneidade entre os participantes de uma indústria (Spanos e Lioukas, 2001).

Na abordagem das capacidades dinâmicas, de acordo com Helfat e Peteraf (2003), os recursos são transitórios e têm um ciclo de vida comportamental que passa por etapas como crescimento, renovação e declínio. A heterogeneidade dos recursos e capacidades é um dos pilares da teoria da visão baseada em recursos. Apesar disso, existe uma falta de entendimento sobre como e onde ocorre essa heterogeneidade, tornando difícil aos pesquisadores explicarem como as empresas usam recursos e capacidades para gerar a vantagem competitiva e também a implantação de normas prescritivas e sugestões aos gerentes.

Morgan *et al.* (2009) afirmam que a teoria das capacidades dinâmicas foi desenvolvida para lidar com as limitações da teoria da visão baseada em recursos. A fonte mais importante e duradoura da vantagem competitiva seria constituída pela capacidade das empresas para adquirir, integrar e implantar recursos adaptáveis ao ambiente de mercado de cada empresa, ao invés de simplesmente ter a posse de recursos idiossincráticos.

Na mesma linha de raciocínio, Spanos e Prastacos (2004) lembram que, enquanto os recursos são usualmente finitos e diminuirão em valor quando compartilhados com outras partes, as capacidades são dinâmicas, não finitas, específicas, difíceis de copiar e dependentes de processos que não são obtidos no mercado, sendo desenvolvidas ao longo do tempo e mediante um aprendizado contínuo.

Por sua importância para a obtenção da vantagem competitiva sustentável, o desenvolvimento de novas capacidades por meio de ações gerenciais, passa a ser uma questão estratégica fundamental. Os recursos estão mais para a ideia do que a empresa tem, como os ativos tangíveis. As capacidades são mais ligadas ao que a empresa pode fazer ou aos seus ativos intangíveis e invisíveis, como o conhecimento, por exemplo (Spanos e Prastacos, 2004; Lu *et al.*, 2010).

Outras teorias subjacentes, surgidas no início do século 21, reforçaram a noção de capacidades estratégicas, a exemplo da teoria da agência, a teoria dos custos de transações e a teoria dos direitos de propriedade. Os recursos organizacionais, incluindo seus ativos e habilidades representariam a base para a vantagem competitiva. Por sua vez, esses recursos devem ser transformados pelos estrategistas em capacidades estratégicas, as quais, em última instância conduzem ao sucesso estratégico. As capacidades estão conceitualmente ligadas à Visão Baseada em Recursos na medida em que as duas perspectivas enfatizam a existência das idiosincrasias inerentes a cada competidor e que não podem ser imitadas prontamente pelos concorrentes (Parnell, 2011).

Recursos são definidos como aqueles ativos tangíveis ou intangíveis que estão presentes na empresa, como por exemplo: a marca, o conhecimento tecnológico, habilidades das pessoas, contratos de exportação, procedimentos eficientes, etc. Spanos e Lioukas (2001) notam que existem diferenças entre recursos e capacidades. Recursos são ativos que as empresas possuem e controlam, enquanto que capacidades referem-se às habilidades das empresas para explorar e combinar estes recursos por meio de rotinas organizacionais para atingir seus objetivos. Capacidades podem ser definidas como procedimentos socialmente complexos que determinam a eficiência com que as organizações transformam os *inputs* em *outputs*. As capacidades dinâmicas refletem a habilidade das empresas para atingir formas inovativas de vantagem competitiva. Estas englobam os processos organizacionais e gerenciais (coordenação, integração, aprendizado e reconfiguração), as posições específicas dos ativos (tecnológicos, financeiros, de reputação, etc.) e são dependentes da trajetória da empresa (Collis, 1994; Teece *et al.*, 1997).

Drnevich e Kriauciunas (2011) consideram capacidades ordinárias como aquelas com as quais as empresas sobrevivem no curto prazo. Diferem das capacidades genéricas que são atividades secundárias, de suporte da cadeia de valor de uma empresa. As capacidades dinâmicas são utilizadas para ampliar, modificar, alterar ou ainda criar capacidades ordinárias. Capacidades



heterogêneas são únicas, customizadas, idiossincráticas e específicas de uma empresa. Capacidades homogêneas são comuns à indústria, não são específicas ou peculiares e não diferenciadas das pertencentes aos outros competidores.

A especificidade das capacidades heterogêneas pode ser uma desvantagem, uma vez que são mais difíceis de gerenciar e algumas vezes podem ser inapropriadas para uma empresa. Um exemplo é quando para uma empresa são necessárias vantagens em economia de escopo e a empresa desenvolve capacidades de governança ou economia de escala, o que torna a heterogeneidade irrelevante quanto à sua contribuição. No caso das capacidades homogêneas, estas podem aumentar a eficiência transacional e as economias de escala, pois são mais padronizadas, seguem as melhores práticas da indústria e são mais fáceis para gerenciar e suportar. Além disso, podem também oferecer acesso a inovações tecnológicas, evitar armadilhas de competências e oferecer velocidade, suporte e vantagens de escala, o que não é possível para as capacidades heterogêneas ordinárias mais customizadas (Drnevich e Kriauciunas, 2011).

Quanto às desvantagens das capacidades homogêneas, existe a possibilidade de serem adquiridas no mercado e estarem igualmente disponíveis para os diversos competidores. A empresa não deveria continuar a melhorar tais capacidades se os competidores obtivessem benefícios a partir dessas melhorias. Como exemplo, os autores citam o caso da terceirização, quando a empresa compradora adota melhorias no produto ou serviço e essas alterações ou conhecimentos poderão ser aproveitados em outros clientes que talvez sejam seus competidores. Além disso, enquanto o provedor de serviços melhora as capacidades que eles oferecem para manter as melhores práticas na indústria, as capacidades permanecerão homogêneas, de modo a não limitar a base de clientes atual ou potencial do prestador de serviços. Dessa forma, os recursos disponíveis do provedor de serviços para as empresas refletem as necessidades gerais de uma grande base de clientes, em vez de as necessidades específicas individuais de cada empresa (Drnevich e Kriauciunas, 2011).

Spanos e Prastacos (2004) afirmam que existem capacidades estrategicamente importantes e habilidades elementares, constituindo atividades únicas e que permitem a empresa entregar um valor ou benefício aos seus clientes. Qualquer tipo de capacidade pressupõe um determinado tipo de conhecimento e uma tarefa específica a ser realizada. Competência é a habilidade da empresa para agir. A tarefa a ser realizada delinea o tipo de competência e seus limites dentro do espaço organizacional, mas a significância estratégica da competência depende das propriedades de conhecimento que ele incorpora (nível tácito, especificidade do contexto, e dispersão). Apesar dos ativos tangíveis das empresas serem importante para que ela aja, o envolvimento das pessoas, que são portadoras do conhecimento, é fundamental. Isso torna as pessoas o principal elemento constituinte da competência de qualquer empresa.

As capacidades estão relacionadas com as estratégias escolhidas para atuação no mercado. Por exemplo, Zehir *et al.* (2006) advogam que as empresas precisam de capacidades financeiras para reduzir seus custos e assim entregar aos cliente produtos e serviços de valor, gerando competitividade. Por sua vez, as capacidades de marketing são necessárias para desenvolver relações com os clientes e ser proativo no mercado, o que é traduzido em vantagem competitiva. Também é preciso ser capaz de fabricar produtos eficientemente, conseguido por meio de capacidades tecnológicas.

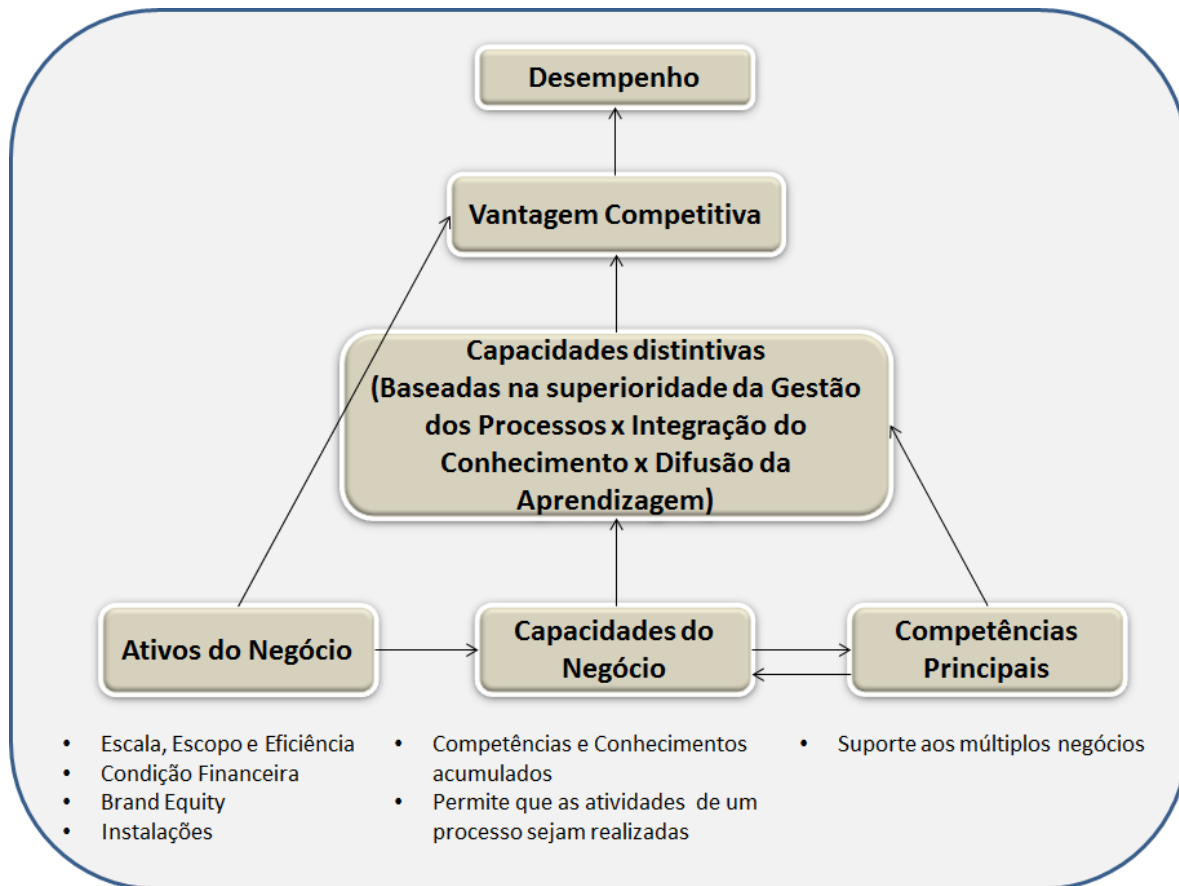
As capacidades são um conjunto de competências e conhecimentos acumulados, e são exercidas por meio dos processos organizacionais. Esses processos permitem as empresas coordenar as atividades de maneira que as empresas façam uso de seus ativos. Capacidades e processos organizacionais estão intimamente entrelaçados porque são as capacidades que habilitam a execução das atividades de um processo de negócio. A tarefa dos gestores é como melhorar e explorar os recursos específicos das empresas, transformando-os em capacidades (Day, 1994).

Day (1994) acredita que existem dificuldades para identificar as capacidades dentro de uma empresa, uma vez que estão muito enraizadas na organização. Um dos meios para contornar esse problema é criar mapas detalhados com o conjunto de atividades de processos nos quais as capacidades são empregadas. As capacidades são obscuras, pois muitos de seus componentes de conhecimento são tácitos e dispersos.

As quatro dimensões ao longo das quais o conhecimento é distribuído foram descritas por Day (1994): (i) competências e conhecimento acumulados dos empregados originados de conhecimento técnico, treinamento e experiência com o processo; ii) conhecimento embutido no sistema técnico, compreendendo a informação na base de dados, os procedimentos formais e as rotinas estabelecidas para lidar com problemas ou transações; iii) sistema de gestão; iv) valores e normas da organização. Essas duas últimas dimensões transcendem o conhecimento e capacidades individuais e as unificam em um todo coesivo. Os sistemas de gestão representam as maneiras formais e informais de criação e controle do conhecimento, enquanto os valores e normas ditam que informações serão coletadas, que tipos são mais importantes, quem obtém acesso à informação e como é para ser utilizada.

Na visão de Day (1994), as capacidades distintivas são aquelas que as empresas devem exercer de forma superior para ter melhor desempenho que os concorrentes. Essas podem apoiar uma estratégia de mercado valiosa e difícil para os concorrentes imitá-las. As capacidades distintivas devem ser gerenciadas com cuidados especiais por meio do compromisso focado nos recursos, com atribuição de pessoal dedicado e esforço contínuo para aprender, suportados por metas desafiadoras de melhorias. A Figura 3.1 representa o papel das capacidades na obtenção da vantagem competitiva.

**Figura 3.1 – Capacidades e a vantagem competitiva.**



Fonte: Day, 1994

A importância estratégica das capacidades reside no fato de que é possível demonstrar sua contribuição para a vantagem competitiva e lucratividade superior. A durabilidade das capacidades é evidente devido a: i) escassez; ii) imobilidade relativa, pois não podem ser negociadas ou são muito mais valiosas se utilizadas onde são atualmente exploradas; iii) a dificuldade que os concorrentes têm de entendê-las e imitá-las. Quando uma empresa não possui capacidades distintivas quer dizer que ela não tem proficiência em qualquer de seus processos comparados com a média de seus rivais e é incapaz de distinguir-se favoravelmente em alguma dimensão que é importante para seus clientes-alvo. Se a indústria está em dificuldades e nenhum rival tem uma vantagem significativa, então os lucros dessa empresa ficarão na média da indústria. O caso mais provável é que os concorrentes apresentem capacidades superiores e podem ofertar alta qualidade, serviços mais precisos, ou mais inovações de

produtos, então esses concorrentes não terão alternativa senão baixar os preços para compensar a falta de benefícios. Portanto, existe uma ligação direta entre as capacidades distintivas e a lucratividade superior (Day, 1994).

Drnevich e Kriauciunas (2011) estudaram a contribuição das capacidades na *performance* das empresas. Os autores consideraram o efeito das capacidades ordinárias e das capacidades dinâmicas levando em conta as condições do ambiente competitivo e o grau de heterogeneidade das capacidades. Foi encontrado que o dinamismo do ambiente afeta negativamente a contribuição das capacidades ordinárias para o desempenho, enquanto afeta positivamente a relação das capacidades dinâmicas com o desempenho. Além disso, a heterogeneidade reforça a contribuição das capacidades dinâmicas para o desempenho relativo, entretanto é menos importante para as capacidades ordinárias.

Morgan *et al.* (2009) estudaram o impacto das capacidades de marketing no crescimento do lucro utilizando dados de 114 empresas para investigar como as capacidades de conhecimento do mercado, gestão da marca e gestão de relacionamento com clientes determinam o crescimento das receitas e das margens de lucro. Os resultados indicaram que as capacidades de marketing têm efeito direto e complementar nas taxas de crescimento da receita e da margem.

Contudo, as capacidades de gestão da marca e gestão de relacionamento com clientes têm efeitos direcionalmente opostos nas taxas de crescimento de receita e da margem, de tal forma que os efeitos diretos na taxa de crescimento do lucro são mascarados. Além disso, as capacidades de sensibilidade ao mercado são principalmente valiosas na determinação do crescimento financeiro devido seu efeito complementar nas capacidades de gestão da marca e gestão de relacionamento com clientes. A capacidade de sensibilidade ao mercado refere-se à competência das empresas de aprender a respeito dos consumidores, competidores, da cadeia de distribuição e do ambiente de mercado onde essas operam. As capacidades são complementares quando os retornos de uma

capacidade são afetados pela presença de outra capacidade. As complementaridades podem ser valiosas porque a interação entre as duas capacidades pode aumentar a eficácia e eficiência das empresas, bem como limita a habilidade dos competidores de imitar a fonte desta vantagem competitiva (Morgan *et al.*, 2009).

Um modelo de pesquisa foi desenvolvido por Zehir *et al.* (2006). Consideraram oito dimensões das capacidades organizacionais e as variáveis dependentes incluíram indicadores de crescimento e fatores de desempenho dos negócios. Os dados foram coletados entre 456 acionistas e gerentes *seniors* de 121 empresas, submetidos à análise de regressão. Os resultados indicaram que algumas capacidades têm efeito positivo no desempenho (capacidade global, capacidade de marketing, capacidade tecnológica e capacidade dos produtos e serviços) e outras não (capacidade de alta gerência, capacidade dos sistemas de informação, capacidade de atendimento aos clientes e capacidade de relacionamento externo).

Santos-Vijande *et al.* (2012) avaliaram a contribuição da aprendizagem organizacional, considerada uma capacidade dinâmica, na flexibilidade estratégica das empresas, na implementação das estratégias competitivas e na melhoria do desempenho das empresas. A aprendizagem organizacional atua como precursor da capacidade da empresa de se adaptar à evolução das condições de mercado (flexibilidade estratégica), e por sua vez, a aprendizagem organizacional juntamente com a flexibilidade estratégica promovem simultaneamente a implementação das estratégias de diferenciação e liderança em custos. A pesquisa foi aplicada em 181 médias empresas na Espanha. Os resultados indicaram que a aprendizagem organizacional é um importante instrumento para adicionar valor ao cliente e melhorar o desempenho organizacional, mediante a utilização eficiente de estratégias competitivas e adaptação flexível à rápida evolução do mercado.

O aprendizado organizacional é importante para a criação de valor para o cliente e dá suporte na capacidade das empresas para implementar novas ideias, métodos e ferramentas que atendem e satisfazem os requisitos dos clientes. No estudo de Santos-Vijande *et al.* (2012) foi demonstrado que o aprendizado organizacional pode influenciar positivamente a implementação de estratégias combinadas, ou seja, as organizações de aprendizagem podem simultaneamente adotar os dois tipos de estratégias – liderança em custos e diferenciação o obter vantagem competitiva.

O estudo realizado por Voola *et al.* (2010) aborda a orientação para o mercado como capacidade das empresas e a considera vital para a implementação das estratégias. Os autores investigam a relação entre as estratégias competitivas (liderança em custos e diferenciação), a orientação reativa no mercado, a orientação proativa no mercado e o desempenho da empresa. O objetivo é mostrar que as estratégias competitivas têm um efeito positivo na orientação ao mercado e a orientação ao mercado tem um efeito positivo no desempenho.

Os resultados indicam que as estratégias de liderança em custos e diferenciação influenciam a orientação reativa no mercado e a orientação proativa no mercado, as quais influenciam o desempenho. Contudo, os resultados mostram que a estratégia de diferenciação tem uma influência mais forte na orientação reativa no mercado e na orientação proativa no mercado do que tem a estratégia de liderança em custos. A orientação proativa no mercado tem uma influência mais forte no desempenho do que a orientação reativa no mercado.

Outros autores (Quadro 3.5) realizaram estudos empíricos avaliando o impacto dos recursos internos das empresas no desempenho e admitem a complementaridade das duas abordagens: Teoria de Porter e a VBR. Um dos argumentos utilizados para comprovar esta complementaridade é que a VBR, por enfatizar os esforços das empresas em combinar e desenvolver recursos para obter vantagem competitiva, fornece a parte de Forças e Fraquezas do modelo

SWOT, enquanto a Análise da Indústria fornece a parte de Oportunidades e Ameaças (Spanos e Lioukas, 2001).

Na abordagem da VBR, Ray, Barney & Muhanna (2004) advogam que as empresas devem traduzir eficientemente e eficazmente seus recursos e capacidades em processos de negócios, caso contrário não poderão obter a vantagem competitiva potencial desses recursos. Esses autores complementam que o potencial desses recursos para gerar vantagem competitiva somente poderá ser concretizado se utilizado nos processos de negócios. Os processos de negócio são definidos com as ações que as empresas se dedicam para alcançar os objetivos do negócio. É por meio dos processos de negócio que os recursos e capacidades das empresas são expostos no mercado, onde seus valores podem ser reconhecidos.

Outra publicação sobre as fontes de vantagem competitiva foi realizado por Christmann *et al.* (1999). Esses autores afirmam que os estudos que estimam os efeitos da indústria e da unidade de negócio como determinantes do desempenho das empresas focam apenas em um país. No caso das empresas multinacionais, que operam subsidiárias em muitos países com diferentes condições econômicas e políticas, espera-se que o desempenho seja influenciado não só pela estrutura da indústria e características da corporação e da unidade de negócio, mas também pelas condições dos países onde essas subsidiárias operam. Os dados foram coletados de 99 observações das subsidiárias de quatro multinacionais em 37 países no período de 1980 a 1984.

Os resultados revelaram que as características do País são as mais importantes determinantes do desempenho das subsidiárias, seguidos pela estrutura da indústria, a estratégia da subsidiária e as características corporativas. Além disso, a importância relativa das características da estrutura da indústria difere entre países desenvolvidos dos países em desenvolvimento, significando que as condições do país, ou o seu nível de desenvolvimento também modifica o poder explanatório da estrutura da indústria como determinante do desempenho.



Os resultados mostraram o efeito positivo das características das empresas e também da estrutura da indústria no desempenho das subsidiárias, provando a complementaridade das abordagens da análise da indústria e da VBR.

**Quadro 3.5 - Estudos sobre as duas abordagens Teoria de Porter e a RBV.**

Autor/Objetivo/Amostra	Conclusões
Spanos e Lioukas (2001) avaliaram o impacto da estrutura da indústria e os fatores específicos das empresas na sustentabilidade da vantagem competitiva em 147 empresas Gregas.	Os resultados empíricos indicaram que tanto os efeitos da estrutura da indústria quanto as especificidades das empresas são importantes, porém explicam diferentes dimensões do desempenho. Existe, portanto a necessidade de complemento entre as duas abordagens, considerando que elas afetam dimensões do desempenho que estão fortemente ligadas.
Caloughirou, Protogerou, Spanos e Papagiannakis (2004) avaliaram o impacto da estrutura da indústria e dos fatores específicos no desempenho em 267 empresas de manufatura da Grécia.	Os resultados indicaram que o impacto da estrutura da indústria no desempenho é bem menos significativo do que o impacto no desempenho dos fatores específicos e das capacidades das empresas.
Rivard, Raymond e Verreault (2006) estudaram a contribuição da Tecnologia da Informação para as duas abordagens: estratégias competitivas e RBV, avaliando os impactos no desempenho no mercado e na lucratividade. A pesquisa foi aplicada em 96 pequenas e médias empresas do Canadá.	Os resultados indicaram o impacto positivo do suporte da TI nas estratégias competitivas e o desempenho no mercado e também o impacto positivo do suporte da TI para os ativos das empresas e a lucratividade. Os resultados comprovaram ainda a complementaridade das duas abordagens em entender o impacto da TI no desempenho das empresas.

continua

**Quadro 3.5 – Estudos sobre as duas abordagens Teoria de Porter e a RBV  
(continuação)**

Autor/Objetivo/Amostra	Conclusões
Ortega (2009) avaliou o papel moderador das capacidades tecnológicas na relação entre as estratégias competitivas e o desempenho de 253 empresas da indústria de tecnologia da informação e comunicação na Espanha.	Os resultados indicaram que as capacidades tecnológicas melhoram as relações entre a orientação para a qualidade e o desempenho e a orientação para custos e o desempenho. As prescrições teóricas da RBV e da estratégia competitiva devem ser estrategicamente combinadas dentro da empresa para ter um efeito máximo, podendo coexistir e promover uma base sólida para explicar o desempenho das empresas.
Nath, Nachiappari e Ramanathan (2010) estudaram o impacto das capacidades de marketing e de operações e da estratégia de diversificação no desempenho de 102 empresas de logística do Reino Unido.	Os autores concluíram que a capacidade de marketing é o fator determinante para um desempenho financeiro superior, superando aquelas focadas apenas nas capacidades operacionais. As empresas têm melhor desempenho quando focam em um portfólio estreito de produtos e serviços e concentram-se em um mercado diversificado geograficamente.

### 3.5 Formulação e execução das estratégias

O moderno ambiente da economia globalizada funciona em uma rede de relacionamentos por meio de novas tecnologias e tem sido descrito como volátil e fortemente competitivo. Na medida em que ele se torna mais desenvolvido e adquire conhecimento, as organizações precisam ser cada vez mais flexíveis, com menor hierarquia e atuar com respostas rápidas às mudanças (Kenny, 2006). Nesse contexto, a formação de estratégias (*strategizing*) passa a ser uma questão-chave para as organizações.

O processo de planejamento estratégico tornou-se assim, um sinônimo de gestão responsável, englobando procedimentos formais e sistemáticos, sendo amplamente utilizado em todos os setores da economia e é considerado vital para a sustentabilidade e para que as organizações possam lidar com a mudança nos ambientes, mesmo quando o conteúdo da estratégia permanece não estruturado, não programado, não rotineiro, e não repetitivo (Kenny, 2006).

A definição do que é estratégia é um ponto de partida para o entender como estas são formuladas e executadas. Na visão de Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é o meio pelo qual os objetivos e metas da organização são alcançados e, apesar de ser um conceito abstrato, a estratégia pode contribuir para o desempenho da empresa, desde que a sua estratégia externa e sua potencialidade interna estejam ajustadas à turbulência do ambiente externo. A gestão estratégica é um enfoque sistemático para posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo a garantir seu sucesso continuado.

Ainda de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), a gestão estratégica preocupa-se com o projeto e a implantação do ajuste da empresa a mudanças em seu ambiente externo gerando atividades estratégicas, que podem ser representadas por produtos, serviços e mercados novos ou mesmo respostas a desafios sociais e políticos. As empresas têm assim, duas responsabilidades: uma estratégica e uma operacional, sendo que as duas estão fortemente ligadas.

A atividade estratégica gera o potencial de lucro que a atividade operacional necessita para produzir rentabilidade no futuro, mas também consome recursos e assim reduz a rentabilidade no curto prazo. O grande dilema é conciliar a coexistência harmoniosa das duas atividades.

Segundo Fahey (1999), a mudança é a preocupação central e o foco da gestão estratégica vista sob três aspectos – mudança no ambiente, mudança dentro da empresa e a mudança em como a empresa estabelece os elos entre a estratégia e a empresa. As mudanças ambientais podem oferecer oportunidades e/ou ameaças para as empresas e a gestão estratégica se propõe a auxiliar as empresas a saírem vitoriosas no enfrentamento destas.

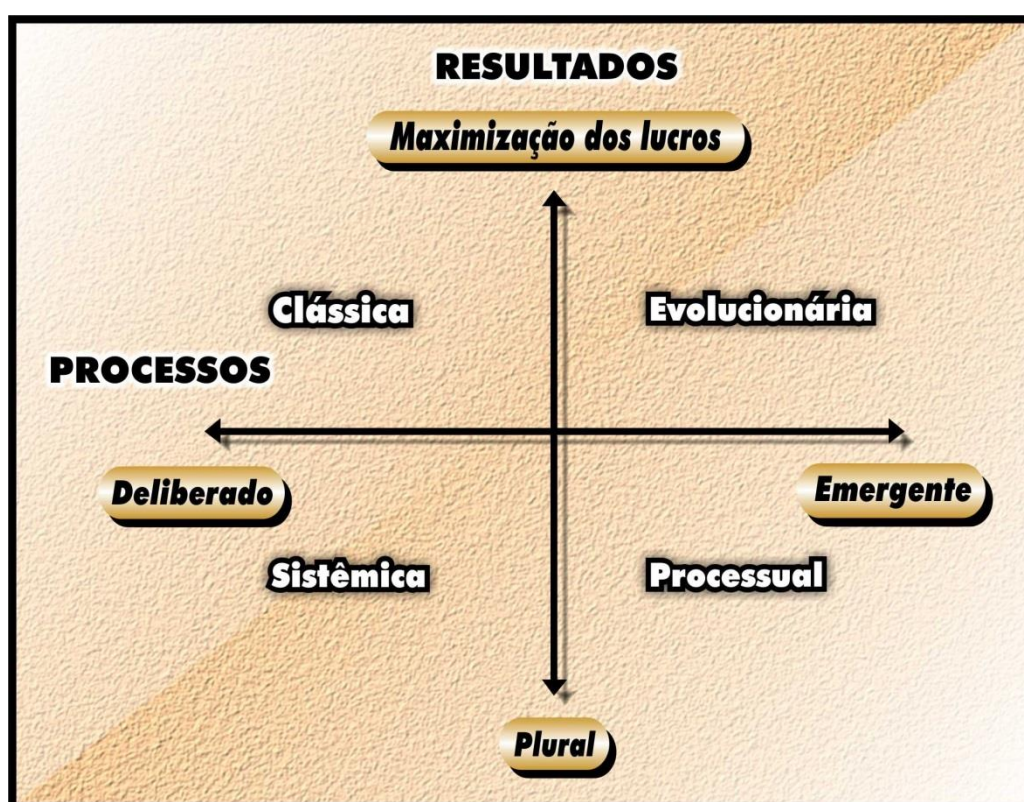
Uma contribuição para o entendimento do processo de formulação das estratégias é dada por Mintzberg *et al.* (2000), que descreveram as características das chamadas dez escolas de formação da estratégia, dentre as quais, três delas são prescritivas (escola do design, planejamento e posicionamento) e seis delas são descritivas (escola empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental). A última escola – da configuração – combina elementos de todas as outras escolas.

Outra visão sobre as diferentes perspectivas acerca dos objetivos estratégicos organizacionais e do processo de formulação das estratégias de mercado é proposta por Whittington (2002) que apresenta quatro abordagens genéricas das estratégias, classificadas em função de sua orientação quanto à formação e propósito final, conforme a Figura 3.2.

As abordagens clássicas, correspondente às três escolas prescritivas (do *design*, do planejamento e do posicionamento) apontadas por Mintzberg *et al.* (2000) têm como uma das principais crenças, que a formulação e o controle da estratégia são tarefas exclusivas da gerência executiva, enquanto que a implementação da estratégia tornou-se responsabilidade dos gerentes operacionais. A justificativa central é a maximização do lucro, inspirada na teoria

econômica e no conceito de “homem econômico racional” proposto pelos economistas matemáticos von Neumann e Morgenstern em 1944. De acordo com Whittington (2002:17) “o ideal do homem econômico racional projeta a estratégia como o produto de um único indivíduo empreendedor, agindo com perfeita racionalidade para maximizar “sua” vantagem econômica”. Quanto ao processo de formação da estratégia, esta abordagem adota o conceito de que estratégia é um processo deliberado.

Figura 3.2 – Abordagens genéricas das estratégias.



Fonte: Wittington (2002)

Já a abordagem evolucionária, retira mais a confiança na habilidade da gerência de planejar e agir racionalmente, esperando que os mercados garantam a maximização do lucro. Pode-se dizer que esta abordagem tem mais relação com a teoria da contingência e a escola ambiental proposta em Mintzberg *et al.* (2000). Aqui a afirmação é de que em administração e estratégia, “tudo depende” para dirigir uma organização – depende de seu porte, da sua tecnologia, da

estabilidade do seu contexto, da hostilidade externa, etc. Nesse caso, a estratégia pode ser elaborada como um processo emergente.

Na abordagem processualista, as estratégias podem emergir como resultado de um fenômeno desordenado tanto do mercado quanto das organizações. Rejeita-se aqui o princípio do homem racional econômico e a perfeição dos mercados competitivos. Dois conceitos aparecem como princípios fundamentais: os limites cognitivos à ação racional e a micro política das organizações. Pode-se associar a essa abordagem as escolas cognitiva, do poder e do aprendizado sugeridas por Mintzberg *et al.* (2000).

Outra visão é foi apresentada por Chaffee (1985). A natureza da formação da estratégia pode ser dividida em três modelos: a abordagem racional ou linear, a adaptativa e a interpretativa. O processo estratégico racional considera o ambiente como algo previsível e enxerga a organização como algo isolado dos efeitos das mudanças. São tomadas decisões integradas a planos e ações que irão definir as metas organizacionais viáveis. Essas decisões são tomadas pela alta administração e parte-se do pressuposto que serão implementadas em toda a organização. Existe a crença de que, devido a característica volátil do ambiente, dificilmente esta abordagem proporcionará vantagens para a empresa (Kenny, 2006).

O processo estratégico adaptativo baseia-se no paradigma ecológico. As organizações respondem continuamente às alterações ambientais, da mesma forma que os organismos vivos, como uma adaptação, consistindo em um processo contínuo de ajustes (reativos ou proativos) que objetiva um alinhamento da organização com o ambiente (Chaffee, 1985; Kenny, 2006).

As principais diferenças entre as abordagens linear e adaptativa foram identificadas por Chaffee (1985): i) o monitoramento do ambiente e a realização de mudanças são ações contínuas e simultâneas no processo adaptativo. Não existe o intervalo de tempo como no modelo linear; ii) o modelo adaptativo não

lida com definição de metas e foca mais nos meios. As metas decorrem do realinhamento da empresa com o ambiente; iii) o comportamento estratégico é mais abrangente no modelo adaptativo, envolvendo além das mudanças em produtos e mercados, as mudanças sutis em estilo, marketing e qualidade; iv) na abordagem adaptativa não é dada tanta importância aos planos avançados e o processo de formulação das estratégias é menos centralizado na alta administração do que na abordagem formal ou linear.

O modelo interpretativo é baseado na visão da organização como um contrato social, ou uma coleção de acordos sociais assumidos pelos indivíduos de livre-arbítrio. A habilidade de atrair indivíduos para cooperar em troca de benefícios mútuos é uma premissa da organização. Nesse modelo, os pressupostos são de que a realidade é socialmente construída pela interação das partes interessadas de uma organização. A realidade é definida por meio de um processo de intercâmbio social, no qual as percepções são observadas, modificadas ou substituídas de acordo com sua coerência com a percepção das partes interessadas (Chaffee, 1985).

De acordo com Chaimankong e Prasertsakul (2012) a perspectiva estratégica existe em dois polos opostos: um processo deliberado, associado ao planejamento estratégico formal; e um processo emergente ligado ao incrementalismo estratégico. O processo deliberado tem foco no ajuste do ambiente com questões internas da empresa e utiliza principalmente a ferramenta de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT). A análise do ambiente externo é o ponto de partida, avaliando-se as ameaças e oportunidades, para em seguida, avaliar os pontos fortes e fracos da empresa para lidar com as questões identificadas. As estratégias são então formuladas para depois serem implementadas.

O processo emergente (incrementalismo lógico) vê a estratégia não como sendo formulada de forma deliberada, mas como resultado da execução de um processo contínuo. É provável que as estratégias deliberadas não sejam

realizadas, enquanto outras emergentes podem surgir sem que precisem ser planejadas (Chaimankong e Prasertsakul, 2012).

Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que as estratégias não são puramente deliberadas e nem totalmente emergentes. Dois elementos são importantes: o aprendizado e o controle que devem ser misturados, ou exercer o controle para fomentar o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias são, ao mesmo tempo, formadas e formuladas, indicando que as estratégias emergentes não são necessariamente más e nem as deliberadas são necessariamente boas. É necessário um equilíbrio para refletir as condições existentes e uma capacidade para prever e reagir aos eventos imprevistos. Contudo, o processo excessivamente deliberado pode prejudicar o aprendizado estratégico. Focar a concorrência restringe a visão e reduz a criatividade estratégica.

No processo eficaz de criação de estratégias existe uma ligação entre a ação e o pensamento, que, por sua vez, faz a ligação da implementação à formulação. Sabe-se da importância do pensamento para a ação, mas também que a ação pode gerar pensamentos e ideias. Quando se experimentam determinadas ações, aquelas que funcionam convergem gradualmente para padrões que se transformam em estratégias. Portanto, todo fracasso de implementação é também, por definição, um fracasso de formulação (Mintzberg *et al.*, 2000).

No campo das pesquisas sobre o impacto da qualidade da formulação da estratégia, conforme afirmam Hahn & Powers (2010), apenas Burt (1978) avaliou o impacto da qualidade do plano estratégico no desempenho das empresas, concluindo que as empresas com um plano estratégico de alta qualidade estavam associadas significativamente com um alto desempenho. Outros estudos foram realizados, porém avaliaram o impacto da sofisticação do processo de planejamento no desempenho das empresas. A sofisticação foi definida como a realização de atividades tais como, o desenvolvimento de um documento formal para os próximos três anos, a condução de um processo formal de planejamento



ou categorização da natureza da documentação escrita produzida pelo processo de planejamento.

Hahn & Powers (2010) realizaram estudo empírico em uma amostra de 94 bancos operando nos seis estados de New England (EUA), testando o impacto da qualidade da formulação e capacidade de implementação das estratégias no desempenho dos bancos. O estudo verificou ainda o impacto da utilização de estratégias genéricas, consistente com a tipologia de Porter (1980), e o impacto no desempenho. As conclusões da pesquisa indicaram que quando grupos estratégicos são divididos por intensidade da qualidade do plano estratégico e da capacidade de implementação, os bancos que seguem um dos tipos de estratégias genéricas de Porter e reportam ao mesmo tempo alta qualidade do plano estratégico e alta capacidade de implementação, atingem níveis significativamente mais altos de desempenho do que aqueles que apresentam baixa qualidade do plano estratégico e baixa capacidade de implementação.

Embora exista uma vasta literatura a respeito da formulação da estratégia, tem sido dada pouca atenção às pesquisas sobre o papel da implementação para o sucesso do plano estratégico das empresas. A importância da execução da estratégia foi mencionada por Porter (1979) que reconheceu, entre os cinco elementos que definem a lucratividade de uma empresa, a habilidade da empresa em executar a estratégia operacionalmente, ou de transformar o posicionamento estratégico em realidade por meio da eficiência operacional (Hahn & Powers, 2010).

Entre os estudos mais recentes, está o de Titus Jr *et al.* (2011), que avaliaram o impacto do modo de formulação das estratégias no desempenho das empresas, representado pela taxa de crescimento de vendas, como variável dependente. Os autores basearam-se no conceito de Mintzberg *et al.* (2000), que consideram que o modo de formulação das estratégias existe de uma forma contínua, onde de um lado é puramente emergente e de outro puramente planejada. Existiram ainda duas variáveis moderadoras: a definição de objetivos

de longo prazo, referente à criação de objetivos e metas para o futuro e previsões, relativas às mudanças e tendências do mercado, competitivas e do ambiente. A pesquisa foi aplicada em 103 empresas de manufatura da região da Pennsylvania, Ohio e West Virginia.

Os resultados da pesquisa de Titus Jr *et al.* (2011) indicaram uma relação em formato U, entre o modo de formulação das estratégias e o crescimento das vendas, demonstrando que o ótimo crescimento de vendas ocorre no ponto central da escala do modo de formulação da estratégia, consistente com as ideias de Mintzberg.

As dificuldades das empresas em executar ou implementar suas estratégias formuladas têm sido reportadas por vários autores (Cater e Pucko, 2010; Meskendahl, 2010; Hrebiniak (2006); Speculand, 2006; Mankins e Steele, 2005; Johnson, 2004; Heide *et al.*, 2002. Mankins e Steele (2005) afirmam que as empresas implementam apenas 63% do valor potencial de suas estratégias, enquanto Johnson (2004) relata que cerca de 66% das estratégias corporativas nunca são implementadas.

As principais barreiras da implementação das estratégias reportadas na literatura foram pesquisadas por Rahimnia *et al.* (2009) que sintetizou as principais barreiras de implementação das estratégias, baseado em estudo de Johnson *et al.* (1973). Essa síntese é apresentada no Quadro 3.6.

Conforme advogam Crittenden e Crittenden (2008), as dificuldades de implementação sugerem que o problema reside no meio da lacuna entre a estratégia e o desempenho sendo mais provável entre o processo de formulação da estratégia e a sua implementação. Se houver uma falta de conhecimento pelos empregados a respeito da estratégia da empresa, é pouco provável que a implementação ocorra, o que poderá resultar em um baixo desempenho financeiro. Outro problema é que uma implementação pobre da estratégia poderá enfraquecer o próximo ciclo de planejamento, podendo levar a implementação de

estratégias erradas, sendo difícil dizer se o fraco desempenho é devido à boa implementação de uma estratégia ruim ou ao resultado de uma pobre implementação de uma boa estratégia.

**Quadro 3.6 – Barreiras da implementação das estratégias nas organizações.**

Categorias das barreiras	Barreiras
Consequências do planejamento	Falta de precisão no planejamento estratégico Falta de eficácia dos formuladores Sistema de treinamento inadequado Regulamentos e políticas inadequados Mudanças de planos na implementação Planos fora da realidade e idealísticos
Organizacionais	Estrutura incompatível Alocação de recursos inadequada Comunicação inadequada Coordenação ineficaz Falta de sistema de informação Cultura organizacional incompatível Sistema de recompensas inadequado Sistemas de avaliação e controle inadequados Abordagem da liderança inadequada
Gerenciamento	Liderança inadequada Suporte organizacional inadequado Falta de compromisso gerencial adequado Medo da insegurança entre os gestores Fatores políticos em relação ao poder Baixa qualificação dos gestores
Pessoas	Falta de qualificações das pessoas Resistência à mudança Insegurança Falta de entendimento da estratégia
Ambiente	Políticas econômicas Impacto do ambiente competitivo

Fonte: Rahimnia (2009)

Cater e Pucko (2010) reforçam os resultados das pesquisas realizadas a respeito das dificuldades na execução das estratégias, apresentando as conclusões dos estudos, resumidas no Quadro 3.7. De acordo com esses autores, os resultados são desestimulantes, considerando os grandes investimentos realizados em análise da indústria, mercados e competidores para elaboração de seus planos estratégicos.

Noble e Mokwa (1999) definiram dois grupos de variáveis que influenciam a implementação das estratégias de marketing: (i) variáveis estruturais que

incluem as funções de marketing das empresas, sistemas de controle, e diretrizes; (ii) fatores comportamentais relacionados com os gerentes responsáveis pela execução das estratégias e incluem competências tais como barganha e negociação, alocação de recursos e a habilidade de desenvolver estruturas organizacionais informais eficazmente.

### Quadro 3.7 – Estatísticas sobre capacidade de execução das estratégias.

Fonte	Conclusões
Fortune Magazine, Gurowitz 2007, Judson (1991), Speculand (2006)	Menos de 10% das estratégias bem formuladas são efetivamente executadas.
Times (Farsight Leadership Organization 2007)	80% das empresas têm estratégias corretas, mas apenas 14% as implementam bem.
The Economist Intelligence Unit and Makaron Associates (Mankins/Steele 2005)	Em média, as empresas conseguem obter apenas 63% do desempenho financeiro potencial de suas estratégias formuladas.
Raps (2004)	A taxa real de sucesso na implementação das estratégias varia de 10 a 30%.

Fonte: Cater e Pucko (2010)

Esses autores identificaram três categorias em que as pesquisas sobre implementação das estratégias podem ser agrupadas: (i) visões estruturais que incluem pesquisa nos efeitos das várias estruturas organizacionais e sistemas de controle nos processos organizacionais, incluindo a implementação; (ii) visões do processo interpessoal que incluem estudos dos efeitos do consenso estratégico e autonomia, a difusão de inovações organizacionais, liderança e estilos de implementação, e os efeitos do processo de comunicação no desempenho; (iii) processos no nível individual, tais como: conhecimento, papéis organizacionais e comprometimento. No trabalho de Noble e Mokwa (1999) é feito uma síntese dos principais trabalhos sobre as estratégias de marketing e cujos resultados são exibidos no Quadro 3.8.

Com a introdução nos meios acadêmicos da teoria baseada em recursos, aumentou o interesse acerca da importância do papel dos fatores intangíveis tais como competências, capacidades, estilo de liderança e cultura na implementação das estratégias. As pesquisas no campo de execução das estratégias, anteriormente, focavam mais nas dimensões “hard” da estrutura e sistemas

organizacionais. O reconhecimento de que os diferentes tipos de capacidades, processos organizacionais e sistemas precisam ser ajustados de modo a implementar a estratégia selecionada está no cerne da abordagem da implementação das estratégias (Homburg *et al.*, 2004).

De acordo com Homburg *et al.* (2004), existem duas perspectivas a respeito da relação entre os fatores estratégicos e os organizacionais: (i) a perspectiva de formulação das estratégias em que as variáveis organizacionais influenciam a formulação das estratégias; (ii) e a perspectiva de implementação das estratégias, onde a estratégia tem um impacto nas variáveis organizacionais.

Na perspectiva de formulação das estratégias, pesquisadores têm suposto que existe uma ligação entre as variáveis organizacionais intangíveis, tais como a orientação para o mercado e a estratégia, e as crenças e comportamentos subjacentes têm um importante impacto na estratégia. Eles argumentam que os mapas cognitivos e outros construtos relacionados tais como, visões de mundo, esquemas, lógicas dominantes, e estruturas de conhecimento fornecem a base para a ação gerencial (Homburg *et al.*, 2004).

**Quadro 3.8 – Visões da implementação de estratégias de marketing.**

Área de pesquisa	Observações
Relação entre estrutura organizacional e implementação	O alinhamento adequado entre estratégia e estrutura é um antecedente necessário para o sucesso da implementação das estratégias de negócio (Drazin e Howard, 1984); A adequação entre os mecanismos administrativos apropriados e a estratégia reduz as incertezas e aumenta a eficácia da implementação das estratégias (Govindarajan, 1988).
A influência dos mecanismos de controle na implementação	Os controles formais e informais são necessários para o sucesso da implementação das estratégias (Jarworski e Macinnis, 1989); A natureza da empresa e da estratégia determinam a forma de controle que resulta no sucesso da implementação (Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan, 1993).
Consenso estratégico	O grau de entendimento e compromisso compartilhado da estratégia entre os gerentes (consenso estratégico) influencia o sucesso da implementação e o desempenho organizacional (Dess e Origer, 1987); Escopo (o total de concordância dos gerentes) e Conteúdo (com o que os gerentes concordam) são dimensões importantes do consenso (Wooldridge e Floyd, 1989); O quanto os gerentes são comprometidos com a estratégia influencia o consenso e o sucesso da implementação (Wooldridge e Floyd, 1989); As diferenças de opinião ou mentalidade entre os gerentes dos diversos níveis hierárquicos envolvidos na implementação das estratégias podem influenciar o sucesso (Johnson e Frohman, 1989)
Comportamento estratégico autônomo	Intervenções em interesse próprio da parte da média gerência pode ter uma influência significativa no processo de implementação (Guth e MacMillan, 1986); Mudança nos planos durante a implementação com a intenção de atingir resultados superiores (Hult, Reingen e Ronchetto, 1988).
Perspectivas de difusão	A implementação de uma inovação organizacional pode ser vista como um processo de difusão interna envolvendo a adoção de muitas decisões secundárias pelos membros de níveis hierárquicos mais baixos (Leonard-Barton e Deschamps, 1988); A natureza das comunicações organizacionais pode influenciar a difusão e adoção de esforços para implementação das estratégias (Fidler e Johnson, 1984)

continua

**Quadro 3.8 - Visões da implementação de estratégias de marketing (continuação)**

Área de pesquisa	Observações
Liderança e estilo de implementação	<p>O estilo da gestão é uma contingência importante na relação entre a estratégia e o desempenho da empresa (Gupta e Govindarajan, 1984);</p> <p>O estilo da gestão, a cultura organizacional, e a natureza do processo de implementação são todos entrelaçados (Bourgeois e Brodwin, 1984);</p> <p>Os estrategistas (Nult, 1983) podem ser figuras chave para definir os recursos para os esforços na implementação das estratégias.</p>
Comunicação e processo de interação	<p>A obtenção de uma base ampla de informações no estágio da formulação das estratégias e a garantia dos recursos são fatores importantes no processo da implementação de sucesso das estratégias (Hambrick e Cannella, 1989);</p> <p>O diálogo sobre a estratégia entre a díade superior e subordinado tem um forte efeito na motivação da média gerência na implementação da estratégia (Westley, 1990).</p>
Conhecimento gerencial	<p>A adoção de papéis na implementação é como no nível individual, um fenômeno do processo de conhecimento que envolve interpretação, atribuição e inferência pelos gerentes intermediários (Sprouli e Hofmeister, 1986);</p> <p>A inércia cognitiva presente nos gerentes individualmente criará resistência mesmo para mudanças organizacionais percebidas como benéficas (Hastie e Kumar, 1979);</p> <p>Novas estratégias que não coincidem com experiências e estruturas de conhecimento existentes podem encontrar forte resistência na organização (Reger <i>et al.</i>, 1994).</p>
Teoria da responsabilidade	<p>É importante considerar a natureza do papel dos gerentes quando avaliam-se suas motivações e desempenho no trabalho (Sarbin e Allen, 1968);</p> <p>A adoção de um papel ou responsabilidade é influenciada por fatores organizacionais, fatores pessoais, e fatores interpessoais (Kahn <i>et al.</i>, 1964);</p> <p>Conflito e ambiguidade são os aspectos dos papéis organizacionais geralmente mais estudados (Deluga, 1989).</p>
Compromisso	<p>O compromisso tem sido mais estudado no nível organizacional (Mowday, Porter e Steers, 1982);</p> <p>Falta de compromisso geralmente tem sido associada com alto <i>turnover</i> dos empregados, insatisfações, desinteresse e desempenho reduzido (Cohen, 1993);</p> <p>O compromisso pode produzir resultados comportamentais e afetivos (Romzek, 1989);</p> <p>O compromisso com determinado trabalho é diferente do compromisso geral com a organização (Mowday, Porter e Steers, 1982);</p> <p>O compromisso a um objetivo específico é também diferente de formas mais amplas de compromisso (Locke, Latham e Erez, 1988).</p>

Fonte: Noble e Mokwa (1999)

A perspectiva de implementação das estratégias preocupa-se com a influência das variáveis da estratégia nas variáveis organizacionais. Embora o conhecimento sobre implementação das estratégias esteja disperso sobre vários campos da teoria organizacional e de gestão, existe um ponto comum a esta pesquisa que é uma visão instrumental da implementação da estratégia. Tradicionalmente, os pesquisadores têm focado em estrutura organizacional bem como planejamento, controle, recompensas e sistemas de informação. A noção de que a estratégia é hierarquicamente relacionada com a estrutura é muito difundida (Homburg *et al.*, 2004).

O debate a respeito de qual perspectiva é a mais apropriada, se a da implementação da estratégia ou a da formulação da estratégia originou-se da clássica questão sobre a causalidade da relação entre a estratégia e as variáveis organizacionais (Homburg *et al.*, 2004). De acordo com Amburgey e Dacin (1994), a clássica proposição de Chandler (1962) de que a estratégia precede a estrutura, dominou a abordagem dos teóricos em gestão por muitos anos. Uma abordagem diferente surgiu nos anos 70 e 80 e propôs que a estrutura é que causa a estratégia, sendo estudada empiricamente por vários autores. Mintzberg *et al.* (2000) entendem que a estratégia e a estrutura são inter-relacionadas e fez analogia ao processo de caminhada, onde o pé esquerdo e o pé direito seguem um ao outro concomitantemente.

No estudo de Amburgey e Dacin (1994), foi encontrado suporte para o conceito da relação contingencial entre a estratégia e a estrutura. A análise de mudanças estruturais indica que, independente de outros efeitos, uma mudança na estratégia de diversificação, aumenta fortemente a probabilidade de uma mudança descentralizada em estrutura. Além disso, a mudança na estrutura é mais provável de acontecer rapidamente. Foi encontrada ainda que, uma mudança de descentralização na estrutura aumenta a probabilidade de uma subsequente mudança na estratégia de diversificação (se a mudança estrutural foi ampla), e a mudança na estratégia é mais provável de ocorrer cedo do que mais tarde. Contudo, a pesquisa suportou a existência de uma relação hierárquica



entre a estratégia e a estrutura: a estratégia é um determinante muito mais importante da estrutura do que a estrutura é da estratégia. O coeficiente de medida do impacto acumulativo das mudanças estratégicas na mudança estrutural é maior e estatisticamente significativa, enquanto que o efeito acumulativo das mudanças estruturais nas mudanças estratégicas é não significativa.

O modelo de pesquisa de Homburg *et al.* (2004) testou as relações entre a estratégia de diferenciação, a orientação para o mercado e o desempenho. A relação entre a estratégia e a orientação para o mercado foi considerada pelos autores como a perspectiva de implementação da estratégia. Por sua vez, a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho foi definida como a perspectiva da performance organizacional. O desempenho foi medido em termos de eficácia e eficiência. A eficácia envolve o grau em que as metas organizacionais são atingidos e a eficiência considera a relação entre os *outputs* organizacionais e os *inputs* necessários para atingir esses *outputs*. Além disso, foi testada a relação direta entre a estratégia e o desempenho, que foi considerada como sendo a perspectiva direta da estratégia na performance.

Em uma das conclusões do estudo, Homburg *et al.* (2004) recomendam que os gerentes não devam enfatizar mais a formulação da estratégia do que a sua implementação, uma vez que a formulação da estratégia não garante uma implementação de sucesso. A formulação das estratégias é um processo mais intelectual e realizado em um nível hierárquico mais alto, enquanto que a implementação da estratégia é mais operacional e requer maior coordenação e envolvimento de toda a organização. Embora os gestores devam ter o cuidado de desenvolver estratégias adequadas, é importante atribuir uma grande parte de seus recursos para atividades e tarefas relacionadas com a implementação estratégica. O estudo mostra que a orientação de mercado desempenha um papel importante na diferenciação e merece a atenção especial dos gestores.

Na visão de Bonoma e Crittenden (1988), duas variáveis compõem a implementação das estratégias de marketing: a estrutura e as competências gerenciais. As estruturas fornecem um quadro ou configuração nas quais as empresas operam eficazmente. As competências gerenciais são atividades comportamentais que os gerentes praticam dentro das estruturas desenvolvidas pela organização. As estratégias são implementadas por meio da estrutura, com as competências gerenciais como indicadores chave do sucesso ou insucesso dos esforços de implementação. A estrutura foi classificada em quatro segmentos: ações, programas, sistemas e políticas. Por sua vez, competências gerenciais foram classificadas em quatro tipos: interação, alocação, monitoramento e organização.

Crittenden e Crittenden (2008) basearam-se no estudo de Bonoma e Crittenden (1988), e examinaram as questões relacionadas com a implementação das estratégias utilizando um banco de dados com 124 estórias de empresas. Os autores consideraram os segmentos em que são divididas a estrutura e os tipos de competências gerenciais como oito alavancas para implementação das estratégias. As variáveis estruturais oferecem uma ferramenta de implementação pela identificação de alavancas-chave que afetam o processo de formulação-implementação e assegura o ciclo formulação-implementação-*performance*. As competências gerenciais são discricionárias por natureza e variam de acordo com as percepções e comportamentos individuais. O entendimento de cada uma das oito alavancas definidas poderá facilitar a implementação das estratégias e fazer com que trabalhe lado a lado com a formulação das estratégias conduzindo as organizações a desenvolverem planos e estratégias financeiramente, socialmente e eticamente responsáveis.

Hrebiniak (2006) reporta que na literatura sobre gestão são muito frequentes as teorias e recomendações sobre os requisitos para um bom planejamento e formulação da estratégia. Entretanto, o problema de um baixo desempenho não está na etapa do planejamento, mas na execução. Fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que fazer estratégia. Excelentes planos

podem fracassar devido a falta de conhecimento em execução e a competência para enfrentar as barreiras políticas e organizacionais que estão no meio de uma implementação eficaz.

Hrebiniak (2006) realizou um pesquisa sobre as questões de implementação das estratégias envolvendo 443 executivos e identificou as principais barreiras que impedem a execução das estratégias. Os principais aspectos gerais que podem impedir uma boa execução da estratégia são inicialmente considerados, tais como: (i) os gerentes são treinados para planejar e não para executar; (ii) os papéis de planejar e pensar estrategicamente são da alta gestão. Os outros níveis hierárquicos é que devem simplesmente seguir o que foi definido e fazer a estratégia funcionar; (iii) os processos de planejar e implementar são separados e considerados partes distintas do processo de gestão estratégica; iv) enquanto o planejamento leva semanas ou meses para ser realizado, a implementação é realizado em um período de tempo muito maior. É o resultado de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo; (v) a execução envolve mais pessoas do que a formulação, o que torna o processo mais desafiador e demanda esforços na comunicação.

Cinco barreiras para uma implementação eficaz das estratégias foram identificadas no estudo de Hrebiniak (2006):

1. A incapacidade para gerir a mudança de modo eficaz e superar a resistência à mudança;
2. Ter uma estratégia pobre ou vaga;
3. A inexistência de diretrizes ou um modelo para guiar os esforços de implementação da estratégia;
4. Pobre ou inadequado compartilhamento de informações e falta de responsabilidades claras ou prestação de contas;
5. Tentar executar uma estratégia que conflite com a estrutura de poder existente;

### 3.6 Conclusão

As fontes ou determinantes da vantagem competitiva são importantes para entender as diferenças entre o sucesso individual das empresas. Este capítulo buscou aprofundar os conceitos e estudos acerca de parte das teorias que explicam a heterogeneidade do desempenho das empresas: a teoria da organização industrial, a teoria da visão baseada em recursos e das capacidades dinâmicas. Além disso, discutiu-se neste capítulo a influência da capacidade de execução das estratégias e da qualidade de formulação das estratégias no desempenho das empresas.

Os estudos teóricos e empíricos apresentados neste capítulo reforçam a importância de desenvolver trabalhos científicos nessas áreas, uma vez que existem algumas controvérsias entre estudos realizados, como é o caso da relação entre as tipologias da estratégia e o desempenho, e também a existência de lacunas em estudos empíricos no âmbito da influência da capacidade de execução das estratégias e da qualidade de formulação das estratégias.

Esta revisão da literatura constatou que existe uma complementaridade entre as teorias descritas, da organização industrial e da visão baseada em recursos, comprovando que o desempenho não é só definido por fatores externos às empresas, mas também pelos fatores internos, nomeadamente aqueles relacionados às capacidades dinâmicas, ao conhecimento e ao aprendizado.

No capítulo seguinte exibem-se o modelo conceitual e a metodologia utilizada na investigação. O quadro conceitual servirá de base para analisar a relação entre as estratégias, capacidades organizacionais e desempenho na indústria têxtil brasileira. O quadro metodológico detalha a natureza da pesquisa, as características da amostra e o instrumento de pesquisa adotado nesta investigação.

## CAPÍTULO 4 – QUADRO CONCEITUAL E METODOLÓGICO

### 4.1 Introdução

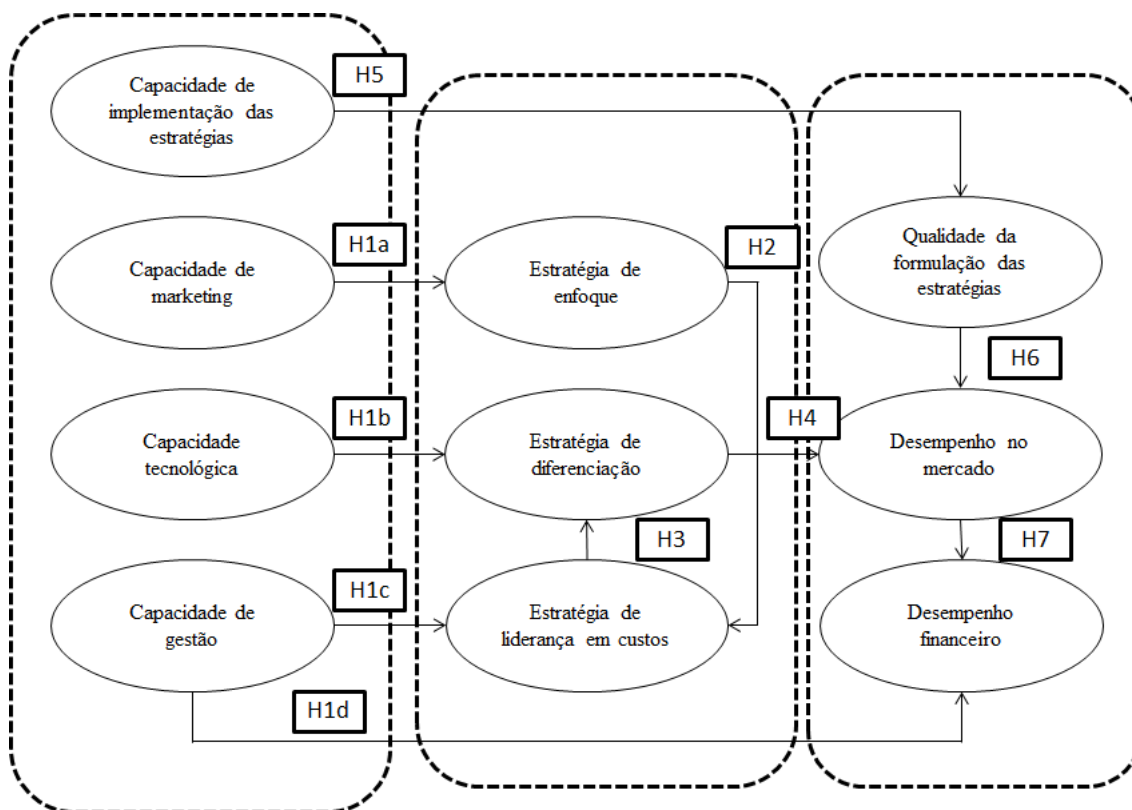
Este capítulo trata dos quadros conceitual e metodológico desta investigação. Além do modelo conceitual, é apresentado o conjunto de hipóteses a serem testadas nesta pesquisa. O capítulo anterior, que fez a revisão da literatura correspondente ao tema proposto nesta tese, serviu como base para a definição do modelo conceitual. A partir disso e de evidências empíricas testadas por outros autores, além de lacunas associadas a essas pesquisas, as relações entre os construtos são propostas e originam as hipóteses do estudo. A operacionalização das variáveis do modelo é também apresentada. Além disso, este capítulo exhibe o desenho metodológico, expõe a natureza da pesquisa, a população-alvo e amostra, o instrumento de pesquisa utilizado, a coleta de dados e as características da amostra.

### 4.2 Quadro conceitual

De acordo com Hair *et al.* (2005), modelo é um conjunto de relações de dependência que podem ser testadas empiricamente e que operacionalizam uma teoria. Essa, por sua vez, é um conjunto sistemático de relações causais que explicam um fenômeno de forma consistente e abrangente.

O modelo conceitual deste estudo investiga como a interação entre as capacidades organizacionais (de implementação da estratégia, marketing, tecnologia e gestão), os tipos de estratégia e a qualidade de formulação da estratégia afeta o desempenho organizacional nas empresas têxteis brasileiras. O modelo conceitual, expresso na Figura 4.1, faz um esforço no sentido de estabelecer uma perspectiva mais ampla sobre as relações causais a serem testadas.

**Figura 4.1 – Modelo conceitual da investigação.**



O modelo considera um conjunto de pressupostos subjacentes, que representam o núcleo da teoria. Espera-se que a capacidade de gestão tenha um efeito positivo direto e indireto sobre o desempenho financeiro e que a estratégia de diferenciação tenha um impacto positivo sobre o desempenho do mercado. Considera-se que as empresas que adotam a estratégia de enfoque tenham uma alta capacidade de marketing. As empresas que adotam a estratégia de liderança de custo tenham alta capacidade de gestão e aquelas que adotam a estratégia de diferenciação possuam alta capacidade tecnológica. Espera-se que exista uma inter-relação entre os tipos de estratégia (enfoque, diferenciação e liderança de custos). O modelo também testa o impacto da capacidade de implementação da estratégia sobre a qualidade da formulação da estratégia, bem como o efeito da qualidade de formulação da estratégia sobre o desempenho do mercado e, conseqüentemente, o impacto do desempenho do mercado sobre o desempenho financeiro. Espera-se que a capacidade de implementação da estratégia tenha um impacto positivo na qualidade de formulação das estratégias, que por sua vez

apresente um impacto positivo no desempenho de mercado. Espera-se que o desempenho de mercado tenha um efeito positivo no desempenho financeiro.

### **4.3 Descrição das hipóteses**

#### **4.3.1 Capacidades, estratégias e desempenho financeiro**

Os estudos sobre a influência das capacidades de marketing no desempenho das empresas foram desenvolvidos por De Sarbo *et al.* (2005), Parnell (2011), Spanos e Lioukas (2001), Spanos *et al.* (2004), e Ortega (2009). Spanos e Lioukas (2001) advogam que uma estratégia de sucesso está relacionada ao desenvolvimento de capacidades e a habilidade de modificar uma postura estratégica.

Rivard *et al.* (2006) postulam que a tecnologia da informação (TI), na perspectiva das estratégias genéricas de Porter, é vista por autores como os meios pelos quais as empresas podem ganhar vantagem competitiva alterando as forças competitivas que determinam a lucratividade da indústria. As formas de contribuição da TI podem ser atribuídas tanto na redução de custos para a estratégia de liderança em custos, quanto para contribuir na melhoria da estratégia de diferenciação.

Na perspectiva da visão baseada em recursos, a TI é vista como uma capacidade - e.g. infraestrutura de TI, recursos humanos da TI, e os ativos intangíveis da TI – os quais são vistos como fonte de vantagem competitiva. As duas perspectivas, embora baseadas em pressupostos diferentes, são consideradas complementares em suas contribuições para a vantagem competitiva. O trabalho de Rivard *et al.* (2006) demonstrou o efeito da TI, como capacidade estratégica, impactando nas estratégias competitivas (liderança em custos, diferenciação pela inovação e diferenciação em marketing) e nos ativos (competências organizacionais, competências de marketing e competências tecnológicas). O modelo foi testado em 96 empresas de pequeno e médio porte

de Quebec – Canadá e comprovou a relação entre as capacidades e as estratégias de negócio.

DeSarbo *et al.* (2005) afirmam que a relação entre os tipos de estratégia e determinados tipos de capacidades estratégicas foi reportada por Miles e Snow (1978). De acordo com aqueles autores, os prospectores competem com lançamentos de novos produtos ou antecipando novas oportunidades de mercado por meio de inovações tecnológicas, e práticas de pesquisa e desenvolvimento. Os mecanismos de comunicação e coordenação são mais complexos para os prospectores, uma vez que dependem do desenvolvimento de novos produtos para competir. Assim, as capacidades tecnológicas têm uma maior relação com os prospectores.

Os defensores tendem a manter um nicho de mercado mais seguro e não olham além de seu domínio já estabelecido de mercado e produto para identificar novas oportunidades. Há uma tendência para a oferta limitada de produtos e tentativas de proteção de seus domínios pela oferta de produtos e serviços com alta qualidade e preços mais baixos. As capacidades de marketing são claramente mais relacionadas com os defensores (DeSarbo *et al.*, 2005).

De acordo com Ortega (2009), as estratégias competitivas (liderança em custos ou diferenciação), atuando na forma pura ou combinada, fornecem as condições para a sustentabilidade da vantagem competitiva. Os recursos e capacidades influenciam a estratégia competitiva, e quanto mais recursos a empresa tem, maior será a sua habilidade para desenvolver uma estratégia de negócio que permita a empresa obter vantagens competitivas.

As capacidades tecnológicas foram definidas como a habilidade da empresa em desempenhar funções técnicas tais como o desenvolvimento de novos produtos e processos, tornando-se assim, um importante recurso estratégico. Empresas com comprovadas capacidades tecnológicas podem



destacar-se criando produtos ou processos inovadores e também obter alta diferenciação no mercado (Ortega, 2009).

Spanos e Lioukas (2001) listaram um conjunto de recursos e capacidades estratégicas comuns para as empresas, que favorecem as empresas manterem seus baixos custos e/ou a diferenciação de suas ofertas e, em última análise, o aumento da competitividade. Entre esses recursos, eles enfatizam as capacidades de marketing, tais como habilidades de segmentação, *targeting*, preços e publicidade. A segmentação de mercado é a estrutura usada para formar grupos de clientes a serem selecionados como alvo. Hitt *et al.* (2001, p.147) enfatizam que "as organizações devem satisfazer alguns grupos de necessidades dos clientes para ter sucesso." Esse processo, por sua vez, é a essência da estratégia de enfoque, o que dá às empresas o "tipo de *insights* em profundidade sobre questões que são relevantes para a estratégia da empresa (Ibidem, p.149).

Porter (1985) considera que a segmentação constitui a base para a estratégia de enfoque. A segmentação pode revelar grupos de clientes que não são atendidos adequadamente pelos concorrentes por meio da abordagem ampla do mercado, mesmo que o segmento possa ser rentável. Este autor, no entanto, destaca a importância de uma atenção contínua às decisões de segmentação de mercado, e, portanto, para a escolha da estratégia de enfoque, porque as mudanças na tecnologia podem ter um impacto sobre a viabilidade de um determinado grupo de clientes.

No que se refere à capacidade tecnológica, Ortega (2009) advoga que sua aquisição é uma poderosa ferramenta para a vantagem competitiva da empresa, devido ao seu provável impacto na eficiência e na diferenciação. A diferenciação é promovida por meio da inovação do produto ou inovação de processo (Ortega, 2009).

A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço, com as especificações técnicas ou atributos melhorados, resultando em maior valor para

os clientes (Manual de Oslo, 1997). Para Hill (1988), a variedade de atributos de um produto e os usos alternativos dos diferentes grupos de clientes são a base para a diferenciação.

A inovação de processo é a adoção de novos ou significativamente melhorados métodos de produção ou distribuição, incluindo mudanças relevantes em técnicas, equipamentos e softwares (*Oslo Manual*, 1997). Entre todas as outras características incomuns, a inovação de produtos e a liderança tecnológica são apontadas por Hitt *et al.* (2001) como uma fonte de diferenciação.

Parnell (2011) acredita que as empresas que adotam a estratégia de diferenciação têm maior probabilidade de buscar o conhecimento tecnológico do que aquelas que adotam outro tipo de estratégia. O mesmo autor classifica essa constatação como uma avaliação digna, a qual foi obtida por meio de uma análise de *cluster* nas indústrias Argentina e Peruana. Ele também afirma que os resultados de sua pesquisa são consistentes com outros estudos anteriores como, por exemplo, os realizados por Dutrenit, 2000; Figueiredo, 2001; Dutrenit *et al.*, 2003.

A definição de Teece *et al.* (1997, p.521) para o construto “capacidade tecnológica” revela a correlação entre esse construto e a diferenciação, quando diz: “capacidade tecnológica é a habilidade de executar qualquer função técnica ou atividades dentro de uma empresa incluindo a habilidade para desenvolver novos produtos e processos e de operar instalações de forma efetiva.” Ortega (2009) lembra que a capacidade tecnológica é um recurso estratégico fundamental para que as empresas obtenham vantagem competitiva dentro de suas indústrias, principalmente naquelas de alta tecnologia. Empresas com altas competências tecnológicas tendem a ser mais inovativas e ter melhor desempenho que seus concorrentes. Além disso, essas empresas podem garantir maiores ganhos em eficiência por serem pioneiras com inovações, o que pode conduzi-las a uma alta diferenciação pelo lançamento de produtos inovadores.

Parnell (2011) sugere também que a estratégia de liderança de custo é mais provável de ser ligada às capacidades de gestão necessárias para assegurar o controle de custos e eficiências de produção. Hitt *et al.* (2001, p.155) definem estratégia de liderança de custo como "um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, em relação a de concorrentes, com características que sejam aceitáveis para os clientes."

A exigência de ações integradas e de foco contínuo sobre essas ações, que são imprescindíveis na implementação de liderança de custo, portanto, faz com que as habilidades de alta gestão sejam necessárias. DeSarbo *et al.* (2005) destacam que as capacidades de gestão incorporam todas as capacidades para implementar estratégias, incluindo a estratégia de liderança de custo, tais como recursos humanos, gestão financeira e de lucros e receita de previsão, entre outros.

Na mesma linha de argumentação, Porter (1985) indica que para ter uma posição de custo, a empresa depende de uma gestão contínua dos direcionadores de custo, tais como: economia de escalas, aprendizagem, padrão da capacidade de produção, as ligações da cadeia de valor e inter-relações, integração, oportunidade, localização geográfica, fatores institucionais e escolhas políticas discricionárias da empresa.

Possas (1999) acrescenta a essa lista a gestão das aquisições de patentes e licenças tecnológicas, relações com fornecedores, garantia de fornecimento de matéria-prima, relacionamento com os colaboradores, a eficiência administrativa, a organização da produção e treinamento.

Obter competitividade e desempenho tem sido um dos principais desafios para a gestão e a importância de capacidades de gestão como fator necessário para esse fim é reconhecido na literatura de estratégia (Lo, 2012; Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Wernefelt, 1984). Essa ideia é fortemente apoiada por Hitt *et al.* (2001, p 37.): "O uso efetivo das partes interdependentes do processo

de gestão de resultados estratégicos resulta na escolha da direção que a empresa irá buscar e nos meios que ela utiliza para alcançar os resultados desejados de competitividade e retornos acima da média.”

Vasconcelos e Cyrino (2000) explicam que a gestão favorece a coordenação da utilização e da interdependência de recursos da empresa, reforçando a vantagem competitiva e criando condições para um desempenho superior. Lo (2012), em seu estudo sobre a indústria hoteleira chinesa, encontrou uma relação significativa entre as capacidades de gestão e o desempenho financeiro, com a intermediação da satisfação do cliente.

Resultados mais relevantes podem ser encontrados em Melo *et al.* (2013). A pesquisa desses autores, no contexto de governança corporativa, considerou a governança um fator explicativo importante para o desempenho em empresas brasileiras de mercado aberto, medido em termos de retorno para os acionistas (ROE) e ativos (ROA). Esses autores também defendem que seus resultados estão em linha com os resultados de Schmalensee (1985); Rumelt (1981); Robequest, Phillips e Westfall (1996); McGahan e Porter (1997, 2002) e Hawawini, Subramanian e Verdin (2003).

Com base nessas afirmações exibidas acima, as seguintes hipóteses foram formuladas:

**Hipótese 1a:** Existe uma relação positiva entre as capacidades de marketing e a estratégia de enfoque;

**Hipótese 1b:** Existe uma relação positiva entre as capacidades tecnológicas e a estratégia de diferenciação;

**Hipótese 1c:** Existe uma relação positiva entre as capacidades de gestão e a estratégia de liderança em custos;

**Hipótese 1d:** Existe uma relação positiva entre as capacidades de gestão e o desempenho financeiro.

#### 4.3.2 Relação entre os tipos de estratégias e o desempenho de mercado

De acordo com Parnell (2011), vários estudos associaram as estratégias genéricas de enfoque, liderança de custo e diferenciação ao desempenho das empresas. Spanos & Lioukas (2001), apesar de encontrarem evidência positiva na relação entre as estratégias genéricas e o desempenho do mercado, não encontraram qualquer evidência significativa entre as estratégias genéricas e o desempenho financeiro. Outros estudos têm testado a superioridade da estratégia de diferenciação em relação às estratégias de liderança custos e a estratégia de enfoque, e também o impacto das estratégias combinadas sobre o desempenho da empresa (Leitner & Guldenberg, 2009; Acquaah & Yasai - Ardekani, 2008).

Na opinião de Baroto *et al.* (2012), com a adoção de uma estratégia híbrida, a empresa procura simultaneamente atingir a diferenciação e baixos preços em relação a seus competidores. A empresa inicialmente oferece aos clientes baixos preços, enquanto forma as bases para a diferenciação por meio da criação de margens de lucro suficientes para reinvestir e desenvolver produtos e serviços diferenciados. Essa constatação induz a uma relação entre as duas estratégias, ou seja, é possível que a estratégia de liderança em custos tenha impacto na estratégia de diferenciação.

Sobre a relação entre as duas estratégias, também Hill (1988) considera que, em certas circunstâncias, além dos dois tipos de estratégias (liderança em custos e diferenciação) não serem conflitantes, a estratégia de diferenciação pode ser um meio para alcançar a estratégia de liderança em custos.

Hill (1988) afirma que, embora os efeitos imediatos da diferenciação sejam de elevar os custos unitários, estes podem cair quando o volume de produção aumentar, provocado pela aceitação do produto no mercado. As três fontes de redução dos custos identificados por Hill (1988) são devidas a: (i) economias de escala; (ii) economias de escopo (mediante o compartilhamento de recursos e de atividades) e (iii) efeito do aprendizado (dependentes da

complexidade e da antiguidade do processo). Além disso, o impacto que a diferenciação tem na demanda depende de três principais contingências: (i) a habilidade da empresa para diferenciar seus produtos; (ii) a natureza competitiva do ambiente de mercado e (iii) o compromisso dos consumidores com os produtos dos concorrentes (Hill, 1988).

É possível ainda que a estratégia de liderança em custos possa preceder a estratégia de diferenciação, no caso em que a escala eficiente mínima é baixa e várias empresas alcancem uma posição de baixo custo. Uma vez que a empresa atingiu uma posição de custos mínimos, e a eficiência entre os competidores é igual, ela pode ganhar uma vantagem competitiva sustentável somente por meio de alguma forma de diferenciação. Os custos adicionais resultantes da diferenciação não poderiam aumentar os custos totais, que deveriam ser compensados por economia de escopo. Além disso, para indústrias em que a sensibilidade ao preço é baixa, uma estratégia de diferenciação de sucesso e o preço extra que isso implica, não irá prejudicar a participação de mercado suficientemente para ameaçar a posição de baixo custo da empresa (Hill, 1988).

A relação entre as estratégias de enfoque e de liderança em custos é suportada pela teoria das estratégias genéricas de Porter (1985). De acordo com esse autor, a escolha da estratégia de enfoque requer um segundo grau de decisão entre a liderança em custos e diferenciação.

A teoria de Porter sugere que as empresas devem prestar atenção às suas fontes primárias de vantagem competitiva para decidir de forma secundária, entre a estratégia de liderança de custo ou diferenciação. Se as empresas percebem que têm vantagens de custo, a estratégia de liderança de custo é uma escolha obrigatória para obtenção de vantagem competitiva e desempenho superior. Como resultado, a ligação entre as estratégias de enfoque e de liderança em custos deve ser forte e uma consequência natural para as empresas que têm essas características internas.

Nos mercados de *commodities* ou em indústrias dos países menos desenvolvidos, como as do setor têxtil e do vestuário, a competição ocorre basicamente por custos e preços, em vez de diferenciação. Este tipo de padrão de concorrência pode ser visto em países como Brasil, China e Vietnã, de acordo com Campos; De Paula, 2006; Rangel; Silva; Costa, 2010.

Além disso, depois de examinar a literatura de estratégia, percebeu-se que a estratégia de enfoque não recebeu a atenção que merece nos estudos empíricos sobre esse campo. Peters e Zelewski (2013, p.150) defendem a seguinte razão para isso: "Essa estratégia não é uma estratégia distinta, uma vez que é uma aplicação concentrada da estratégia de liderança em custos ou de diferenciação para um nicho de mercado ou de uma combinação de ambas."

A sequência de escolha entre as estratégias apresentada no modelo desta tese (enfoque-liderança em custos-diferenciação) é perfeitamente plausível na indústria têxtil e do vestuário, particularmente no nicho de mercado, onde empresas brasileiras, chinesas e vietnamitas, dentre outras, competem no mercado global (Campos; De Paula, 2006; Rangel; Silva; Costa, 2010).

Hitt *et al.* (2001, p.161) defendem que "com a estratégia de diferenciação, os atributos e características únicas do produto de uma empresa (que não seja o custo) fornecem valor aos clientes". Como consequência, as empresas conseguem vender a um preço *premium* superando seus concorrentes no mercado.

Uma série de estudos constatou que as empresas que optam pela diferenciação como estratégia competitiva superam em desempenho os seus concorrentes. Parnell (2011) afirma que as estratégias genéricas de Porter têm sido associadas com o desempenho das empresas. Spanos & Lioukas (2001) encontraram evidências empíricas dessa associação, estabelecendo a relação entre as estratégias genéricas e desempenho de mercado das empresas.

Mais especificamente, Phillips *et al.* (1983) *apud* Teeratansirikool *et al.* (2013) encontraram uma relação positiva e significativa entre a diferenciação e a participação de mercado, num contexto de um estudo sobre o impacto no lucro de uma estratégia de marketing (*Profit Impact of a Marketing Strategy - PIMS*). Resultado semelhante foi obtido por Zhou *et al.* (2009), que também encontraram uma relação positiva entre a vantagem de diferenciação e o desempenho do mercado. Eles explicam seus resultados afirmando que "com uma vantagem de diferenciação no mercado, as empresas têm criado com sucesso imagens únicas para as ofertas de mercado, especificamente adaptando o *marketing mix* aos seus clientes-alvo e, portanto, podem colher os benefícios de altos níveis de fidelização e satisfação." (ibidem, p. 1,006).

Outros estudos, tais como os de Leitner & Guldenberg (2009) e Acquah & Yasai-Ardekani (2008), demonstraram a superioridade da estratégia de diferenciação e combinadas, comparada com outras estratégias genéricas, em seu impacto sobre a *performance* de mercado.

Devido a essas considerações, as seguintes hipóteses foram formuladas:

**Hipótese 2:** Existe uma associação positiva entre a estratégia de enfoque e a estratégia de liderança em custos;

**Hipótese 3:** Existe uma associação positiva entre a estratégia de liderança em custos e a estratégia de diferenciação;

**Hipótese 4:** Existe uma associação positiva entre a estratégia de diferenciação e o desempenho do mercado.

#### **4.3.3 Qualidade de formulação, capacidade de implementação das estratégias e desempenho no mercado**

Crittenden e Crittenden (2008) defendem que uma deficiente implementação da estratégia enfraquece as futuras rodadas de formulação da estratégia. Hahn & Powers (2010) constataram que as empresas que formulam um plano estratégico de alta qualidade e o implementam com sucesso podem



exibir um desempenho superior quando comparado com empresas que não o fazem.

A relação entre a capacidade de implementação da estratégia e a sua formulação foi ressaltada por Waweru (2011) ao afirmar que uma pobre implementação pode tornar boas estratégias ineficazes, bem como uma implementação bem sucedida é capaz de tornar decisões estratégicas, antes duvidosas, eficazes. Além disso, a implementação da estratégia pode invalidar o esforço feito na formulação devido a própria resistência inerente ao processo de implementação.

Hahn & Powers (2010) estudaram como a interação entre a qualidade do plano estratégico e a capacidade de implementação impactam a performance dos bancos. Os autores identificaram que no campo de pesquisa sobre a qualidade do plano estratégico e a relação com o desempenho das empresas, apenas Burt (1978) realizou estudo nessa temática e lamentavelmente não houve continuidade em pesquisas mais recentes, o que também detectamos em nossa pesquisa bibliográfica.

A implementação é uma parte do processo estratégico que tem sido negligenciado por um longo período de tempo (Kaplan e Norton, 2001; Kazmi, 2008; Kruger, 1996). Thompson e Strickland (1990) e Grundy (1998) destacam que a implementação estratégica é a parte que demanda maior tempo do ciclo estratégia-implementação-*performance*.

Kaplan e Norton (2001) indicam que a fase de execução é muito mais importante do que a qualidade da própria estratégia. Schneier *et al.* (1991) defendem que, quando as estratégias de negócios tornam-se semelhantes, o heterogeneidade do desempenho das empresas depende, principalmente, da execução da estratégia pretendida. Ideia semelhante foi afirmada por Harrison e Pelletier (2000) *apud* Chaimankong e Prasertsakul (2012), quando afirmam que "o

valor das decisões estratégicas será concretizado apenas após a implementação efetiva de uma decisão."

Embora a relação entre esses construtos possa ser explicada pela contribuição de Pelletier (2000) *apud* Chaimankong e Prasertsakul (2012), mais um argumento direto é encontrado em Crittenden e Crittenden (2008). Eles escreveram que a implementação estratégica deficiente pode ocasionar a fraqueza das estratégias nas próximas rodadas da formulação. A consequência é que, no final de cada ciclo formulação-implementação-desempenho, existe um risco da execução de uma estratégia ineficiente.

Pode-se inferir por essas contribuições que a pobre implementação pode contribuir para o fracasso na formulação de boas estratégias e, vice-versa, a implementação competente pode contribuir para a melhoria do processo de formulação. De acordo com Hahn & Powers (2010), as empresas que formulam um plano estratégico de alta qualidade e o implementam com sucesso podem exibir um desempenho superior em comparação com as empresas que não são bem sucedidas na execução de seu plano.

Mais relevante é a constatação de Spanos & Lioukas (2001), de geração de renda, fazendo um confronto entre a teoria de Porter e a visão baseada em recursos. O modelo é composto por: i) os efeitos da estratégia sobre o desempenho acima da média, chamados de "efeitos de utilidade", porque criam valor para os clientes; ii) efeitos diretos e indiretos da indústria, e iii) efeitos idiossincráticos das empresas como base para a sustentabilidade do desempenho. O desempenho é considerado, por esses autores, um construto bi-dimensional, compreendido pelo desempenho de mercado e lucratividade. A influência da estratégia sobre o desempenho do mercado foi considerada positiva e estatisticamente significativa ( $\beta=0,406$ ,  $p < 0,01$ ).

De fato, a relação entre a estratégia e o desempenho de mercado foi a mais forte entre as hipóteses propostas pelo modelo de Spanos & Lioukas (2001).

Esses resultados suportam a principal conclusão dos autores de que "os efeitos da estratégia (*utility*) constituem um pré-requisito para o desempenho acima do normal da empresa" (*Ibidem*, p. 918).

Com base nessas premissas foram propostas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 5:** Há uma relação positiva entre a capacidade de implementação da estratégia e a qualidade de formulação da estratégia;

**Hipótese 6:** Há uma relação positiva entre a qualidade de formulação da estratégia e o desempenho no mercado.

#### 4.3.4 Desempenho no mercado e desempenho financeiro

Em Spanos & Lioukas (2001), encontra-se apoio para a relação positiva entre o desempenho de mercado e o desempenho financeiro, apesar de outros pesquisadores argumentarem que a associação desempenho do mercado e a rentabilidade é uma relação espúria (Rumelt & Wensley, 1981; Jacobson, 1990). Contudo, os resultados da pesquisa de Spanos & Lioukas (2001) comprovaram que essa relação não é espúria e o desempenho do mercado foi considerado como um antecedente do desempenho financeiro.

A maioria dos estudos sobre a relação entre estratégia e desempenho define este construto como um fenômeno bidimensional, formado pela participação de mercado e lucratividade, com destaque para a dimensão externa e interna de sucesso (Venkatraman e Ramanujam, 1986; Spanos e Lioukas, 2001).

Além disso, alguns autores, como Spanos & Lioukas (2001), defendem a influência do desempenho do mercado sobre a rentabilidade, explicando o fato de que a posição de mercado das empresas depende da satisfação do cliente e esta, por sua vez, promove vendas e rentabilidade. Essa ideia também é defendida por Anderson *et al.* (1997).

Nessa linha de raciocínio, Zhou *et al.* (2009) argumentam que o desempenho de mercado da empresa tem impacto sobre a rentabilidade, porque os níveis mais elevados de qualidade de serviço e satisfação do cliente geram maior lealdade dos clientes. Além disso, a demanda tem baixa elasticidade-preço, criando a oportunidade para vender a um preço *premium* ou para impulsionar as vendas, aumentando as receitas de vendas e lucratividade. Estes autores também apontam o impacto positivo da alta *performance* do mercado sobre a reputação, o que atrai novos clientes e aumenta as vendas, mais uma vez.

Baseados nessas considerações, a seguinte hipótese foi formulada:

**Hipótese 7:** Existe uma relação positiva entre o desempenho do mercado e o desempenho financeiro.

No Quadro 4.1 está a síntese das hipóteses da pesquisa a serem testadas neste estudo.

#### **4.4 Operacionalização das variáveis: definição e medidas**

Este estudo utilizou a Análise de Equações Estruturais (AEE) que, de acordo com Marôco (2010), é uma técnica de modelagem generalizada e testa a validade de modelos teóricos compreendendo relações hipotéticas entre variáveis. O modelo de equações estruturais é um modelo linear que estabelece as relações entre as variáveis latentes e manifestas que são alvo de estudo. As variáveis manifestas são variáveis medidas ou observadas diretamente. As variáveis latentes ou construtos não são diretamente observados, mas indicados ou representados por meio das variáveis manifestas. As variáveis (tanto as manifestas, quanto as latentes), quanto as suas funções no modelo de equações estruturais, podem ser classificadas como independentes ou exógenas, ou ainda dependentes ou endógenas.

#### Quadro 4.1 – Síntese das hipóteses.

<b>H1a:</b> Existe uma relação positiva entre as capacidades de marketing e a estratégia de enfoque;
<b>H1b:</b> Existe uma relação positiva entre as capacidades tecnológicas e a estratégia de diferenciação;
<b>H1c:</b> Existe uma relação positiva entre as capacidades de gestão e a estratégia de liderança em custos;
<b>H1d:</b> Existe uma relação positiva entre as capacidades de gestão e a lucratividade.
<b>H2:</b> Existe uma associação positiva entre a estratégia de enfoque e a estratégia de liderança em custos;
<b>H3:</b> Existe uma associação positiva entre a estratégia de liderança em custos e a estratégia de diferenciação;
<b>H4:</b> Existe uma associação positiva entre a estratégia de diferenciação e o desempenho do mercado;
<b>H5:</b> Há uma relação positiva entre a capacidade de implementação da estratégia e a qualidade de formulação da estratégia;
<b>H6:</b> Há uma relação positiva entre a qualidade formulação da estratégia e o desempenho no mercado;
<b>H7:</b> Existe uma relação positiva entre o desempenho do mercado e a lucratividade

As variáveis independentes ou exógenas não são influenciadas por nenhuma outra variável no modelo, quer dizer, suas causas estão fora do modelo. Enquanto que as variáveis dependentes ou endógenas têm as causas de suas variações explicadas por variáveis presentes no modelo.

O modelo de equações estruturais é integrado pelo submodelo de medida e o submodelo estrutural. O submodelo de medida define a forma como os construtos são operacionalizados pelas variáveis manifestas, enquanto o submodelo estrutural define as relações causais ou de associação entre as variáveis latentes (Marôco, 2010).

As variáveis latentes ou construtos deste estudo foram operacionalizados por meio de escalas constituídas de itens, que são as variáveis manifestas ou observáveis. Para os construtos 'Estratégia de diferenciação', 'Estratégia de liderança em custos', 'Estratégia de enfoque', 'Capacidade de marketing', 'Capacidade de gestão', 'Capacidade tecnológica', e 'Desempenho' utilizaram-se escalas já testadas por outros autores. Diferentemente, para os construtos 'Capacidade de execução das estratégias' e 'Qualidade de formulação das estratégias', utilizaram-se de escalas não testadas anteriormente por outros autores, porém baseadas em princípios teóricos identificados na revisão da

literatura. Os quadros seguintes definem os construtos, exibem os itens das escalas e ainda indicam qual a fonte de origem.

#### 4.4.1 Capacidade de marketing

As capacidades de marketing, tais como habilidades em segmentação, precificação e publicidade, permitem às empresas obter vantagens de suas capacidades tecnológicas e de conhecimento do mercado (DeSarbo *et al.*, 2005). As capacidades de marketing podem ser definidas como um conjunto complexo de recursos e habilidades, as quais são um resultado de um processo de acumulação do conhecimento e sua integração com valores e normas desenvolvidas por meio de processos organizacionais de toda a empresa (Cruz-Ros *et al.*, 2010). O Quadro 4.2 apresenta a relação de itens do construto capacidade de marketing.

**Quadro 4.2 – Capacidade de marketing (construto e indicadores).**

Construto	Indicadores	Id
Capacidade de Marketing	Conhecimento a respeito dos clientes.	CM1
	Conhecimento a respeito dos concorrentes.	CM2
	Integração das atividades de marketing.	CM3
	Habilidade para segmentar o mercado.	CM4
	Eficácia da precificação.	CM5
	Eficácia da publicidade.	CM6

Fonte: Adaptado de Parnell (2011).

#### 4.4.2 Capacidade tecnológica

As capacidades tecnológicas referem-se às competências que são necessárias para converter “*inputs*” em “*outputs*” (Spanos e Lioukas, 2001), incluindo a capacidade para executar qualquer função técnica relevante ou atividade de produção (volume) dentro de uma empresa, para desenvolver novos produtos e processos e para operar instalações de forma eficaz (Teece *et al.*, 1997). O Quadro 4.3 apresenta a relação de itens do construto capacidade tecnológica.

**Quadro 4.3 – Capacidade tecnológica (construto e indicadores).**

Construto	Indicadores	Id
Capacidade Tecnológica	Capacidade de desenvolver novos produtos	CT1
	Processos de fabricação dos produtos	CT2
	Capacidades de desenvolver tecnologias	CT3
	Habilidade de prever mudanças tecnológicas na indústria	CT4
	Condições das instalações de produção	CT5
	Habilidades de controle de qualidade do produto	CT6

Fonte: Adaptado de Ortega (2009)

#### 4.4.3 Capacidade de gestão

As capacidades de gestão são um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos acumulados que permitem às empresas coordenar atividades e fazer uso de seus ativos de modo a criar valor econômico e vantagem competitiva sustentável (Day, 1994). O Quadro 4.4 apresenta a relação de itens do construto capacidade de gestão.

**Quadro 4.4 – Capacidade de gestão (construto e indicadores).**

Construto	Indicadores	Id
Capacidade de Gestão	Sistemas informatizados utilizados	CG1
	Capacidade de controlar custos	CG2
	Habilidades de gestão financeira	CG3
	Capacidade de gestão dos recursos humanos	CG4
	Precisão das previsões dos lucros e receitas	CG5
	Eficácia do processo de planejamento de marketing	CG6

Fonte: Adaptado de Parnell (2011).

#### **4.4.4 Estratégias genéricas**

Os construtos equivalentes às estratégias de Porter foram baseados no trabalho desenvolvido por Dess e Davis (1984). Esses autores realizaram um estudo nos Estados Unidos com o objetivo de testar a validade e utilidade da tipologia de Porter. Uma lista de métodos competitivos, característicos das três estratégias genéricas, foi submetida à análise de principais executivos das empresas americanas. Os executivos foram solicitados a atribuir o grau de importância de cada método competitivo quando da definição da estratégia de negócio. Os resultados foram analisados por meio da análise fatorial e análise de *clusters* para identificar um padrão de importância relativa para cada método. Pelo resultado da análise fatorial, foi identificado em quais fatores cada método competitivo exibe maior carga fatorial, o que levou a identificação de tipologias semelhantes às estratégias genéricas, comprovando a aplicabilidade da teoria de Porter. Neste estudo, os construtos Estratégia de Diferenciação, Estratégia de Liderança em Custos e Estratégia de Enfoque foram operacionalizados por meio dos 16 (dezesseis) métodos competitivos. O método utilizado será descrito na seção 5.3.1.



#### 4.4.4.1 Estratégia de diferenciação

A empresa pode obter uma vantagem de diferenciação quando os clientes percebem constantemente os seus produtos e ofertas como superiores às dos seus concorrentes (Porter, 1985). A estratégia de diferenciação está relacionada com a criação de uma percepção na mente dos consumidores de que os seus produtos exibem características únicas quando comparadas com as de seus concorrentes em termos de imagem e reputação, confiança, características de design e qualidade. Essas percepções são criadas mediante a incorporação de diferenças reais qualitativas em seus produtos e serviços, engajando-se em programas de publicidade e práticas de marketing, além da cobrança de preços *premium* (Acquaah, & Yasai-Ardekani, 2008). O Quadro 4.5 apresenta a relação de itens do construto estratégia de diferenciação.

**Quadro 4.5 – Estratégia de diferenciação (construto e indicadores).**

Construto	Indicadores	Id
Estratégia de Diferenciação	Utilização de novos métodos e tecnologias para criar produtos diferenciados	MC1
	Desenvolvimento de novos produtos	MC2
	Oferta de serviços pós-venda aos clientes	MC3
	Inovação em métodos e técnicas de marketing	MC4
	Intensidade de uso do marketing e propaganda	MC5
	Treinamento intensivo das equipes de trabalho	MC6
	Construção de uma forte identidade da marca	MC7

Fonte: Adaptado de Zahra e Covin, 1993; Jácome, Lisboa e Yasin (2002); Parnell (2011).

#### 4.4.4.2 Estratégia de liderança em custos

A empresa pode obter uma vantagem de custos quando opera com um custo mais baixo que seus concorrentes, mas oferece produtos comparáveis aos

de seus competidores em termos de qualidade. As empresas que se orientam por uma estratégia de liderança em custos adotam um conjunto de políticas funcionais voltadas para a eficiência, tais como a construção de instalações em escala eficiente, práticas de redução de custos e das despesas gerais, a minimização do custo em pesquisa e desenvolvimento, assistência ao cliente e publicidade. A posição de baixo custo resulta para a empresa retornos acima da média em sua indústria, mesmo com a presença de intensas forças competitivas. (Porter, 1985). O Quadro 4.6 apresenta a relação de itens do construto estratégia de liderança em custos.

**Quadro 4.6 – Estratégia de liderança em custos (construto e indicadores).**

Construto	Indicadores	Id
Estratégia de Liderança em Custos	Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes	MC8
	Competição em preço	MC9
	Eficiência na procura de matérias-primas e/ou insumos	MC10
	Melhoria contínua no processo de produção	MC11
	Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade do produto	MC12

Fonte: Adaptado de Zahra e Covin, 1993; Jácome, Lisboa e Yasin (2002); Parnell (2011).

#### 4.4.4.3 Estratégia de enfoque

Na estratégia de enfoque, a empresa escolhe um ambiente competitivo estreito ou um segmento dentro de uma indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, podendo escolher entre duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Para Green *et al.* (1993), a estratégia de enfoque permite à empresa atender às necessidades dos clientes de melhor forma, resultando na diferenciação a partir de um serviço especializado ou uma liderança de custos mediante eficiências das operações ou no marketing. O Quadro 4.7 apresenta a relação de itens do construto estratégia de enfoque.

#### Quadro 4.7 – Estratégia de enfoque (construto e indicadores).

Construto	Indicadores	Id
Estratégia de Enfoque	Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo.	MC13
	Atuação em um determinado segmento de mercado.	MC14
	Oferta de produtos especiais sob medida para um grupo de clientes.	MC15
	Introdução de novos produtos no mercado	MC16

Fonte: Adaptado de Jácome, Lisboa e Yasin (2002); Parnell (2011).

#### 4.4.5 Capacidade de implementação das estratégias

A capacidade de implementação ou de execução das estratégias é um processo que transforma planos em ações (Kotler, 2008; Farjoun, 2002). A implementação da estratégia é definida como o exercício gerencial de colocar em prática as estratégias escolhidas. Isto envolve a supervisão constante na busca da estratégia fazendo com que ela funcione, aumentando a competência com a qual ela é executada e mostrando o progresso no alcance das metas estabelecidas (Chaimankong e Prasertsakul, 2012). Kaplan e Norton (2001) acreditam que as empresas bem sucedidas na implementação das estratégias exibem um padrão consistente na consecução do foco e alinhamento estratégicos baseando-se em cinco princípios, a saber: (i) mobilizar a mudança por meio O Quadro 4.8 apresenta a relação de itens do construto capacidade de implementação das estratégias.

**Quadro 4.8 – Capacidade de implementação das estratégias (construto e indicadores).**

Construto	Indicadores	Id
Capacidade de implementação das estratégias	A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os empregados.	CE1
	Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa.	CE2
	Todos os empregados entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito.	CE3
	O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa.	CE4
	São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias formuladas.	CE5
	Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida.	CE6
	Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.	CE7

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

#### 4.4.6 Qualidade da formulação das estratégias

A qualidade da formulação das estratégias está relacionada com a sofisticação das etapas da gestão estratégica, compreendidas pela declaração da missão, análise interna e externa da organização e o *follow-up*, este decorrente das fases de implementação e controle (Bracker e Pearson, 1986; Baker e Leidecker, 2001). Para Hahn e Powers (1999), a qualidade de formulação das estratégias ou a sofisticação do plano estratégico são definidas em termos da aplicação de cinco passos recomendados no processo de gestão estratégica: (i) definição da missão da empresa; (ii) realização de uma varredura ambiental e análise de competências (análise SWOT); (iii) estabelecimento de objetivos, estratégias e táticas; (iv) implementação (estrutura/liderança/motivação); (v) verificação do desempenho e mecanismos de ajustes. O Quadro 4.9 apresenta a relação de itens do construto qualidade de formulação das estratégias.

**Quadro 4.9 – Qualidade da formulação das estratégias (construto e indicadores).**

Construto	Indicadores	Id
Qualidade da formulação das estratégias	Elaboração das estratégias de modo participativo com os empregados.	QF1
	Elaboração das estratégias de modo participativo com os acionistas, clientes e fornecedores.	QF2
	Utilização de análise do setor de atuação (potencial de rentabilidade do setor, o grau de rivalidade, a ameaça de entrada de concorrentes e de produtos substitutos, o poder dos compradores e dos fornecedores).	QF3
	Utilização de análise da concorrência	QF4
	Utilização de análise do macroambiente fora do setor de atuação (político, econômico, social, tecnológico, legal).	QF5
	Utilização de Análise dos Pontos Fortes e Fracos da Empresa, Oportunidades e Ameaças (Modelo SWOT).	QF6
	Definição de visão (aonde quer chegar) clara para todos na empresa para os próximos três anos.	QF7
	Visão suportada por objetivos estratégicos possíveis de medir para os próximos três anos.	QF8
	Declaração clara e concisa de como a empresa irá criar valor único para os clientes.	QF9
	Análise dos recursos e competências internas para execução das estratégias.	QF10
	Definição de iniciativas ou projetos estratégicos ligados ao crescimento, suporte, operações e infraestrutura da empresa.	QF11

Fonte: adaptado de Baker e Leidecker (2001); Hahn e Powers (2010).

#### **4.4.7 Desempenho ou *performance***

O Desempenho tem pelo menos duas dimensões, nomeadamente a *Performance* financeira (lucratividade) e a *Performance* no mercado (Venkatraman e Ramanujam, 1986). A *Performance* no mercado reflete as contribuições externas da empresa e a *Performance* financeira as contribuições internas para as rendas econômicas obtidas de suas atividades estratégicas

(Spanos e Lioukas, 2001). O Quadro 4.10 apresenta a relação de itens do construto desempenho.

**Quadro 4.10 – Desempenho (construto e indicadores).**

Construto	Indicadores	Nº
Performance de Mercado	Volume de vendas.	PM1
	Crescimento do volume de vendas.	PM2
	Participação de mercado ( <i>market share</i> ).	PM3
	Crescimento da participação de mercado ( <i>market share</i> ).	PM4
Lucratividade	Margem de lucro.	LU1
	Retorno do capital próprio.	LU2
	Lucro líquido.	LU3

Fonte: Spanos e Lioukas (2001).

## 4.5 Quadro metodológico

### 4.5.1 Natureza da pesquisa

Neste estudo foi realizada uma pesquisa inicialmente exploratória e qualitativa, no sentido de compreender e formular o problema da investigação, identificar os construtos do modelo e definir as hipóteses a serem testadas. A pesquisa exploratória compreendeu a revisão da literatura acadêmica, a prospecção e análise de dados secundários e entrevistas com empresários do setor têxtil. A revisão da literatura teve como objetivo a identificação das teorias relevantes e que explicam porque as empresas obtêm vantagem competitiva no mercado. A prospecção e análise dos dados secundários buscou conhecer a natureza e dinâmica do setor, enquanto que as entrevistas tiveram por finalidade explorar as opiniões dos empresários acerca dos fatores que influenciam o desempenho, além das práticas gerenciais de sucesso.

A segunda parte do estudo compreendeu uma pesquisa de campo de natureza quantitativa e conclusiva. Malhotra (2006) afirma que a pesquisa conclusiva é mais estruturada e formal do que a do tipo exploratória e procura testar hipóteses específicas e examinar relações específicas. Esta pesquisa é classificada como conclusiva descritiva, uma vez que procura descrever ou investigar as relações entre as variáveis do modelo proposto. Além disso, trata-se de um estudo transversal, pois a coleta de informações foi realizada uma única vez.

Salienta-se ainda que a escolha metodológica desta pesquisa foi o levantamento realizado com o apoio de um questionário estruturado e construído a partir das informações coletadas na fase exploratória. De acordo com Malhotra (2006), os principais métodos utilizados na concepção da pesquisa descritiva são: o levantamento (*survey*) e a observação. Existem diversos modos de levantamento e os escolhidos para esta pesquisa foram dois: aplicação de questionários (pela internet) e entrevistas pessoais, utilizando o mesmo questionário estruturado.

Em síntese, o presente estudo é classificado como uma pesquisa de natureza quantitativa, conclusiva, descritiva e de concepção transversal simples.

#### **4.5.2 Amostra**

De acordo com o CNI/ABIT (2012) e o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), em 2010, existiam 30294 empresas representantes da cadeia têxtil brasileira, 4748 dessas voltadas à fabricação de artigos têxteis e 26176 à confecção de artigos de vestuário e acessórios. Nesta pesquisa, os elementos da população-alvo são os gestores das empresas têxteis, as unidades amostrais são as empresas da cadeia têxtil brasileira e a extensão é o território brasileiro. O período de realização da pesquisa foi o ano de 2011.

Quanto à técnica amostral, utilizou-se a amostragem não probabilística por conveniência. De acordo com Malhotra (2006), a amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes. A dificuldade encontrada para ter acesso aos dados das empresas componentes da cadeia têxtil brasileira foi um fator para a escolha dessa técnica de amostragem. As unidades amostrais foram escolhidas aleatoriamente por meio de duas fontes, no total de 10560 empresas, o que representa cerca de 35% da população-alvo. A primeira fonte foi o banco de dados disponibilizado pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), com 9960 empresas da cadeia têxtil brasileira. A segunda fonte foi constituída de 600 empresas participantes de duas feiras do setor têxtil, realizadas nos estados de São Paulo e Ceará, no Brasil. A pesquisadora participou das feiras, realizou entrevistas e distribuiu questionários para posterior devolução.

Os dados foram coletados no período de junho a novembro de 2011. Como meio de esclarecimentos e divulgação da pesquisa, foi elaborado um *site* na internet com informações a respeito da pesquisa e um *link* de acesso ao questionário estruturado, que foi criado utilizando a ferramenta *survey monkey*. Essa ferramenta permitiu enviar e-mails personalizados para cada respondente e gerenciar todo o processo de coleta de dados, como tempo de preenchimento do questionário, número de questionários enviados, respondidos e não respondidos. A ferramenta proporcionou a compilação das respostas em planilha Excel que foi exportada para o software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 19.0 para *Windows*.

A seleção dos respondentes foi aleatória e a sua lista foi construída a partir do banco de dados da ABIT, onde foram escolhidas empresas de 11 estados brasileiros de forma proporcional à participação de cada estado na população-alvo. Foram enviados 2259 questionários por meio eletrônico e outros 400 foram distribuídos de forma presencial. Foram realizados contatos por telefone e feitas duas cobranças após o envio do primeiro e-mail solicitando o preenchimento do questionário. Além disso, foi solicitada a ajuda de instituições



ligadas ao setor têxtil presentes em todos os estados brasileiros, no sentido de aumentar a participação dos empresários e gestores no preenchimento dos questionários.

A autora desta tese participou de duas feiras têxteis no Brasil, uma realizada em São Paulo e outra realizada no Ceará. Do total de 2659 questionários enviados ou distribuídos, 244 foram preenchidos, resultando em uma taxa de resposta de 9%. Após análise dos questionários respondidos, 33 foram eliminados por inconsistência ou por não estarem completos, resultando 211 respostas válidas.

No âmbito da utilização da modelagem de equações estruturais, o tamanho da amostra tem um importante papel na estimação e interpretação de resultados (Hair *et al.*, 2005). O tamanho amostral exigido é impactado por diversos fatores, o que poderia exigir que a amostra fosse superior a 200 respostas. Isso aconteceria se houvesse suspeita de má especificação do modelo, se o modelo fosse muito grande ou complexo, quando os dados violassem as suposições de normalidade multivariada ou se um procedimento alternativo de estimação fosse empregado. Avaliados os fatores determinantes do aumento da amostra, considerou-se o número de respostas obtidas neste estudo apropriado para testar as questões formuladas.

A amostra desta pesquisa foi analisada inicialmente quanto às suas características, por meio de uma análise descritiva, compreendendo a apresentação da distribuição de frequência e o cálculo de estatísticas básicas (a média e o desvio-padrão), com o uso o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 19.0 para *Windows*. As variáveis que caracterizaram a amostra foram em um total de 59 e os seus resultados são sintetizados no capítulo V, seção 5.2.2.

#### **4.5.3 Instrumento de pesquisa**

O questionário foi desenvolvido a partir da pesquisa exploratória realizada. Além das revisões do orientador e do coorientador desta tese, o questionário foi submetido à análise de três professores doutores com experiência na área de gestão e estratégia. Após as alterações sugeridas, foi realizado um pré-teste com 10 empresários do ramo têxtil com o objetivo de avaliar o tempo de resposta ao questionário e o entendimento das questões pelos respondentes.

De posse dessas contribuições, foi elaborado o questionário com a utilização do *software Survey Monkey*. Essa ferramenta permitiu ainda o envio do questionário, a coleta, a tabulação e a análise descritiva dos dados. Esse recurso é atualmente bastante utilizado nos casos em que é necessário transpor fronteiras geográficas, como o dessa pesquisa. Malhotra (2006) descreve as vantagens das entrevistas pela internet, entre elas a construção de questionários com menores possibilidades de erros de preenchimento e a possibilidade de validar respostas à medida que são introduzidas. A pesquisa por internet pode ser tão representativa e eficiente quanto os outros métodos tradicionais.

O questionário foi composto de setenta e sete questões envolvendo tanto variáveis qualitativas quanto quantitativas, agrupadas em seis blocos. O primeiro bloco foi composto por dezoito questões que correspondem a perguntas de caracterização do respondente e da empresa. O segundo bloco foi formado por dezesseis questões relacionadas aos métodos competitivos descritos nas três estratégias genéricas de Porter: liderança de custos, enfoque e diferenciação. Foi solicitado que os respondentes indicassem o grau de importância da utilização dos métodos competitivos na definição da estratégia de suas empresas. O terceiro bloco correspondeu a dezoito questões relacionadas ao grau de satisfação dos respondentes a respeito das capacidades internas da empresa, sendo essas divididas em capacidades de marketing, de gestão e tecnológica. O quarto bloco referiu-se a questões que traduzem a capacidade de execução das estratégias das empresas. No quinto bloco, investigou-se a qualidade de formulação das estratégias. O sexto bloco foi composto por sete perguntas relativas ao desempenho das firmas.

No primeiro bloco foram utilizadas perguntas fechadas e com alternativas para caracterização dos respondentes e das empresas. Do segundo ao sexto bloco foram utilizadas escalas *Likert* de sete pontos com perguntas dos tipos: variando de 1 (sem qualquer importância) a 7 (extremamente importante), variando de 1 (discordo muito) a 7 (concordo muito), variando de 1 (muito insatisfeito) a 7 (muito satisfeito) e variando de 1 (muito menor que o esperado) a 7 (muito maior que o esperado). Malhotra (2006) considera como vantagens da escala *Likert* a facilidade de construção e aplicação, na medida em que os entrevistados conseguem entender rapidamente como utilizar a escala, o que a torna apropriada para entrevistas à distância ou pessoais. Como desvantagem, a escala *Likert* pode levar mais tempo para ser completada do que outras escalas itemizadas, pois os respondentes têm de ler cada afirmação.

#### **4.6 Conclusão**

Neste capítulo foram exibidos o modelo conceitual e as hipóteses a serem testadas, em conjunto com fundamentações e estudos que deram suporte à formulação dessas hipóteses. Além disso, foi apresentada a operacionalização dos construtos que formam o modelo proposto, indicando a origem e base das escalas. Na parte metodológica descreveram-se detalhes da natureza da pesquisa, da amostra e do instrumento de utilizado.

Para tratamento dos dados, utilizou-se o *software Stastiscal Package Social Science (SPSS)*, versão 19, que gerou a massa de dados necessária para o tratamento estatístico, como, por exemplo, testes de normalidade, a análise de distribuição de frequência e análises univariadas. Os dados foram submetidos a uma análise fatorial exploratória, para suporte à análise de *clusters*, que serviu de base para a identificação de grupos de empresas com estratégias e capacidades semelhantes, além de classificá-las em função de seus desempenhos. A análise fatorial confirmatória serviu para a definição do modelo de medidas e em seguida rodou-se o modelo estrutural com a aplicação da SEM (*Structural Equations*

*Modelling*) com o auxílio do *software* estatístico AMOS 20. Os resultados obtidos são apresentados no próximo capítulo.

## CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 Introdução

Este capítulo exhibe os resultados obtidos com os testes aplicados aos dados. Inicialmente é apresentada a análise descritiva dos dados, possibilitando uma caracterização da amostra. Em seguida, a estatística descritiva das variáveis do modelo (média e desvio padrão), bem como os testes de normalidade, são expostos e analisados. A análise fatorial exploratória dos dados e também a confiabilidade das escalas são exibidos e discutidos nesta seção. A seguir, são apresentados os resultados da análise de *clusters*, e depois seguem os resultados e discussão da análise fatorial confirmatória ou do modelo de medida.

O modelo estrutural é apresentado e discutido, iniciando por uma análise descritiva dos construtos estudados e depois é feita a análise dos resultados das hipóteses testadas e que foram definidas no capítulo IV.

### 5.2 Análise descritiva dos dados

#### 5.2.1 Caracterização da amostra

Na Tabela 5.1 exibem-se os resultados da participação de cada Estado na amostra. O estado do Ceará teve o maior número de respostas válidas, correspondendo a 37% da amostra, seguido por São Paulo com 24,6 % e Santa Catarina com 13,3%. A maior parte das respostas obtidas no Ceará e em São Paulo foi devida à estratégia de realizar um contato pessoal da pesquisadora com os respondentes, na ocasião da participação em duas feiras do setor têxtil. No estado de Santa Catarina, as respostas foram em sua maioria obtidas por meio da ferramenta de pesquisa *survey monkey*, o que provavelmente demonstra uma característica da cultura local em contribuir com o desenvolvimento de pesquisas.

**Tabela 5.1 – Distribuição das empresas respondentes por Estado.**

Estados	Frequência	Porcentagem
Bahia	5	2,4
Ceará	78	37
Espirito Santo	5	2,4
Goiás	4	1,9
Minas Gerais	9	4,3
Paraná	9	4,3
Pernambuco	5	2,4
Rio de Janeiro	8	3,8
Rio Grande do Sul	8	3,8
Santa Catarina	28	13,3
São Paulo	52	24,6
Total	211	100

Quanto ao tempo de operação das empresas que participaram da pesquisa (Tabela 5.2), 29,9% estão na faixa de 10 a 19 anos de operação e 40,8% das empresas têm mais de 20 anos de operação, revelando que a maioria das empresas que participaram da pesquisa tem mais de 10 anos de operação.

**Tabela 5.2 – Tempo de operação das empresas.**

Tempo de operação	Frequência	Porcentagem
Até 5 anos	36	17,1
de 6 a 9 anos	26	12,3
de 10 a 19 anos	63	29,9
de 20 a 29 anos	44	20,9
30 anos ou mais	42	19,9
Total	211	100

No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) adota um critério de classificação das empresas, além do critério da receita bruta anual, por número de empregados. As empresas com até 19 empregados são consideradas microempresas e as empresas com 20 até 99 empregados são consideradas pequenas empresas. As médias empresas são aquelas com 100 a 499 empregados e as de grande porte são as empresas com

mais de 500 empregados. Nesta pesquisa, 37,4% das empresas têm até 19 empregados, sendo consideradas microempresas, seguidas das pequenas empresas, representando 31,8% da amostra (Tabela 5.3). Esse resultado é explicado pelo fato de que 47% das empresas pesquisadas pertencem ao ramo de confecções (Gráfico 5.1) o qual é caracterizado pela grande concentração de micro e pequenas empresas.

**Tabela 5.3 – Número de empregados.**

Número de Empregados	Frequência	Porcentagem
até 19 empregados	79	37,4
de 20 a 99 empregados	67	31,8
de 100 a 499 empregados	43	20,4
500 ou mais funcionários	22	10,4
Total	211	100

Quanto à faixa de faturamento, 30,3% das empresas não responderam, provavelmente por considerarem esse dado sigiloso. A Tabela 5.4 revela que 32,2% das empresas reporta faturamento menor ou igual a 2,4 milhões, sendo classificadas, segundo o critério do BNDES como micro empresas. Enquanto que 18% são classificadas como pequenas empresas. Esse resultado está de acordo com aquele referente ao número de empregados, ou seja, as micro e pequenas empresas são maioria neste estudo ou representam acima de 50% da amostra nos dois critérios de classificação: por número de empregados e por receita operacional bruta anual.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2012) e a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2013) ressaltam a importância das micro e pequenas empresas na cadeia têxtil brasileira, ao apresentar os números da participação total: em 2011, 83,3% das empresas eram classificadas como sendo microempresas e 14,4% como pequenas empresas. Apenas 2,3% das empresas estavam classificadas como de médio e grande porte.

**Tabela 5.4 – Faturamento.**

Faturamento	Frequência	Porcentagem
maior que 300 milhões	6	2,8
maior que 90 milhões e menor ou igual 300 milhões	11	5,2
maior que 16 milhões e menor ou igual 90 milhões	24	11,4
maior que 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões	38	18,0
menor ou igual a 2,4 milhões	68	32,2
não reportaram	64	30,3
Total	211	100,0

Quanto à origem do capital (Tabela 5.5), quase a totalidade das empresas pesquisadas (97,6%) têm capital nacional e apenas 2,4% apresentam capital estrangeiro.

**Tabela 5.5 – Origem do capital.**

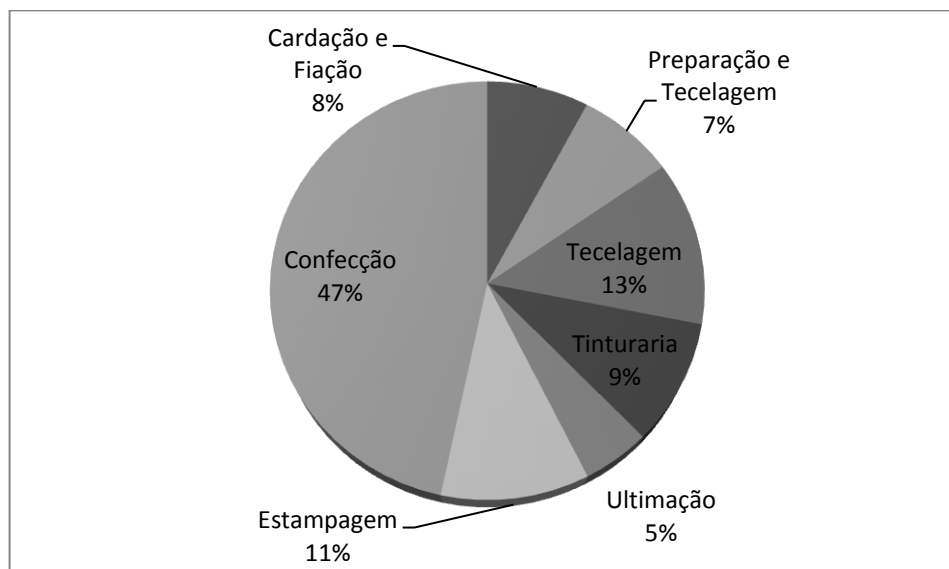
Origem do Capital	Frequência	Porcentagem
Nacional	206	97,6
Estrangeiro	5	2,4
Total	211	100

No que se refere às etapas da cadeia têxtil (Gráfico 5.1), 47% das empresas pesquisadas reportaram ser do ramo de confecções, outras 13% são da etapa de tecelagem, seguidas por aquelas que atuam com etapas de estampagem (11%) e tinturaria (9%). Apenas 8% das empresas são do ramo de cardação e fiação, enquanto 5% possuem a etapa de ultimação. Ressalta-se aqui que as empresas podem adotar mais de uma fase da cadeia têxtil.

Os respondentes foram questionados acerca do grau de autonomia de suas decisões estratégicas (Tabela 5.6) e constatou-se que mais de 60% desses possui alto grau de autonomia. Quanto ao cargo ocupado pelos respondentes (Gráfico 5.2), percebe-se que 53% ocupam cargo de diretoria ou presidência, enquanto outros 34% são gerentes.



**Gráfico 5.1 – Etapas da cadeia têxtil das empresas participantes.**

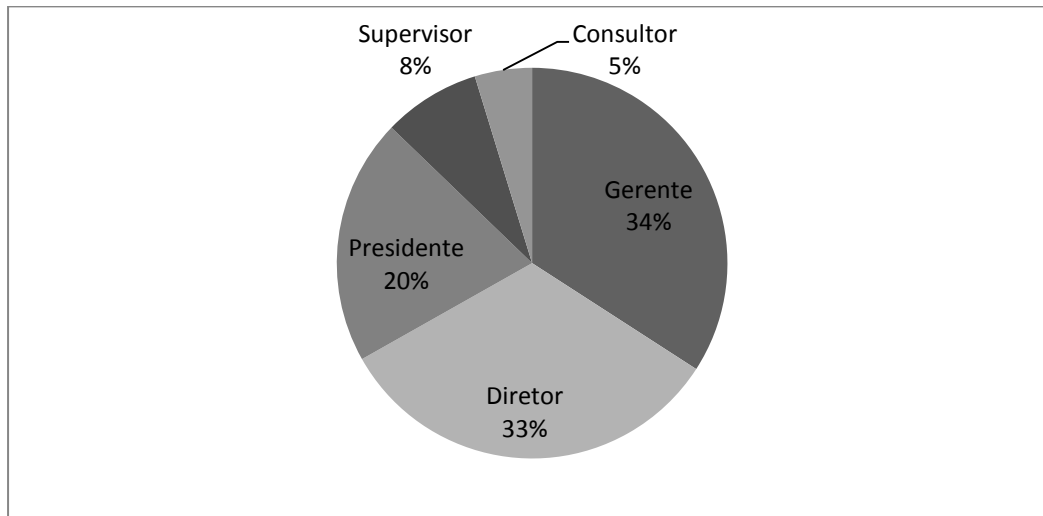


**Tabela 5.6 – Grau de autonomia nas decisões estratégicas.**

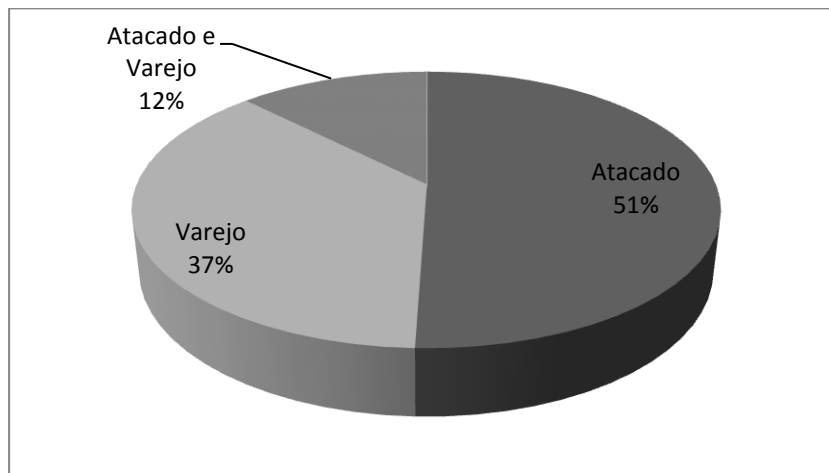
Grau de Autonomia	Frequência	Porcentagem
Baixo	4	1,9
Médio	80	37,9
Alto	127	60,2
Total	211	100

Quanto ao modo de comercialização adotado pelas empresas respondentes (Gráfico 5.3), predomina nesta amostra, a utilização do modo atacado (51%) ou venda por grosso, que é a forma de comercialização de grandes quantidades de produtos, uma estratégia adotada por empresas para beneficiarem-se da economia de escala.

**Gráfico 5.2 – Cargo ocupado pelos respondentes.**

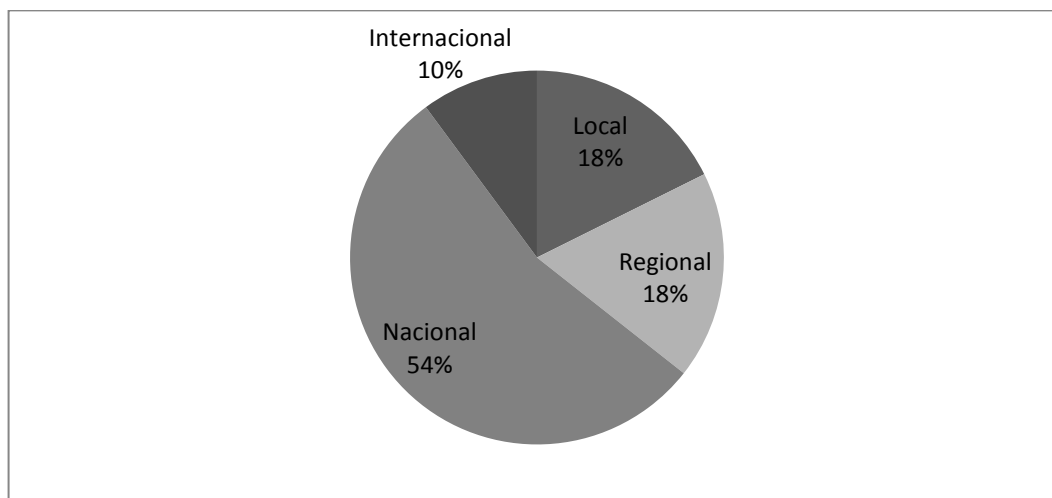


**Gráfico 5.3 – Modo de comercialização das empresas.**



Quanto ao mercado de atuação (Gráfico 5.4), a maioria das empresas pesquisadas (54%) atua no mercado nacional, 18% atuam no mercado regional e outras 18% atuam apenas no mercado local. Observa-se que apenas 10% das empresas atuam no mercado internacional.

**Gráfico 5.4 – Mercado de atuação.**



### 5.2.2 Dados referentes às variáveis do modelo

Conforme explicado na seção 4.5.3, cinco blocos do instrumento de pesquisa coletaram os dados que permitem avaliar o modelo conceitual básico desta pesquisa. A Tabela 5.7 exibe os resultados da análise descritiva realizada englobando os métodos competitivos. Posteriormente será realizada a análise fatorial para encontrar em que fatores cada método competitivo apresenta uma maior carga fatorial e se, de fato, os dados desta pesquisa são consistentes com a teoria da tipologia de Porter, onde cada método competitivo corresponde a um tipo de estratégia adotada pelas empresas. No caso desta pesquisa, empresas do setor têxtil.

Observa-se na Tabela 5.7 que os respondentes atribuíram elevados graus de importância na utilização dos métodos competitivos, uma vez que a menor média é de 5,44 para o item “competição em preço” seguido de perto pelo item “oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo”, com média de 5,45. As maiores médias foram atribuídas aos itens “desenvolvimento de novos produtos”, que obteve média de 6,36; “desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes”, que obteve uma média de 6,29 e “oferta de produtos especiais sob medida para um grupo de clientes” com

média de 6,25. Com relação à variabilidade dos dados, os itens que apresentam maior desvio padrão são: “oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo” (1,27) e “oferta de serviços pós-venda aos clientes” (1,21).

**Tabela 5.7 – Estatísticas descritivas dos construtos estratégias.**

Itens	N	Min	Max	Mean	Std. Devia
Utilização de novos métodos e tecnologias para criar produtos diferenciados	211	1	7	5,96	1,103
Desenvolvimento de novos produtos	211	3	7	6,36	0,812
Oferta de serviços pós-venda aos clientes	211	1	7	5,77	1,209
Inovação em métodos e técnicas de marketing	211	1	7	5,75	1,102
Intensidade do uso do marketing e propaganda	211	1	7	5,48	1,197
Treinamento intensivo das equipes de trabalho	211	2	7	5,89	1,052
Construção de uma forte identidade da marca	211	2	7	6,17	1,055
Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes	211	3	7	6,29	0,827
Competição em preço	211	1	7	5,44	1,138
Eficiência na procura de matérias-primas e/ou insumos	211	3	7	6,12	0,880
Melhoria contínua no processo de produção	211	3	7	6,23	0,861
Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade	211	3	7	6,14	0,894
Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo	211	1	7	5,45	1,269
Atuação em um determinado segmento de mercado	211	1	7	5,73	1,019
Oferta de produtos especiais sob medida para um grupo de clientes	211	3	7	6,25	0,892
Introdução de novos produtos no mercado	211	2	7	6,11	0,922
Valid N (listwise)	211				

Os resultados obtidos revelam que os respondentes valorizam a utilização dos métodos competitivos na definição de suas estratégias e há indícios de que os métodos relacionados com a estratégia de diferenciação exibem uma preferência dos respondentes quando se comparam aos tradicionais métodos que valorizam os preços.

Quando foram perguntados a respeito de seu grau de satisfação com as capacidades internas das empresas (Tabela 5.8), os respondentes avaliaram que: **(i)** em relação às capacidades de marketing, o item com maior média é o

“conhecimento a respeito dos clientes” (5,54); o item com menor média é a “integração das atividades de marketing” (4,88), o qual tem um maior desvio padrão (1,28). **(ii)** em relação às capacidades de gestão, o item com maior média é “habilidades de gestão financeira” (5,28); o item com menor média é “eficácia do processo de planejamento de marketing” (4,88); os maiores desvios padrão são encontrados nesse grupo, com o item “sistemas informatizados utilizados” exibindo um valor de desvio padrão de 1,50; **(iii)** em relação às capacidades tecnológicas, o item com maior média foi “capacidade de desenvolver novos produtos” (5,70), enquanto o item com menor média é “capacidades de desenvolver tecnologias” (4,90); o maior desvio padrão é referente ao item “habilidade de prever mudanças tecnológicas na indústria” (1,195), o qual tem a segunda menor média (5,03).

Os dados revelam que os respondentes, de um modo geral, estão satisfeitos com as capacidades internas das empresas, porém destaca-se a necessidade de atenção para os itens “integração das atividades de marketing”, “eficácia da publicidade”, “eficácia do processo de planejamento de marketing” e “capacidades de desenvolver tecnologias”, os quais exibem as menores médias. De fato, o setor têxtil por algum tempo foi considerado como um setor de baixa tecnologia, embora já existam indícios de modernização tecnológica em outros segmentos da cadeia têxtil, no setor de confecções, maior percentual das empresas pesquisadas (47%), esse é um desafio para as empresas. Além disso, observa-se que existe uma dificuldade das empresas em relação às capacidades que envolvem atividades de marketing, como publicidade, integração e planejamento.

O terceiro bloco do instrumento de pesquisa tratou das questões relacionadas com a capacidade de implementação ou execução das estratégias (Tabela 5.9). Os respondentes foram solicitados a indicar o grau de concordância ou discordância sobre as sentenças propostas em relação às suas empresas. O item com maior média é “os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa” (5,93)

e o de menor média é “todos os empregados entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito” (5,01). O item com maior desvio padrão é “são realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias formuladas”.

**Tabela 5.8 – Estatísticas descritivas dos construtos capacidades internas.**

Itens	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<b>Capacidade de marketing</b>					
Conhecimento a respeito dos clientes.	211	1	7	5,54	1,011
Conhecimento a respeito dos concorrentes.	211	1	7	5,32	1,113
Integração das atividades de marketing.	211	1	7	4,88	1,281
Habilidade para segmentar o mercado.	211	1	7	5,22	1,219
Eficácia da precificação.	211	1	7	5,30	1,118
Eficácia da publicidade.	211	1	7	4,89	1,178
<b>Capacidade de gestão</b>					
Sistemas informatizados utilizados	211	1	7	5,09	1,503
Capacidade de controlar custos	211	1	7	5,15	1,337
Habilidades de gestão financeira	211	1	7	5,28	1,209
Capacidade de gestão dos recursos humanos	211	1	7	5,07	1,265
Precisão das previsões dos lucros e receitas	211	1	7	5,07	1,280
Eficácia do processo de planejamento de marketing	211	1	7	4,88	1,364
<b>Capacidade tecnológica</b>					
Capacidade de desenvolver novos produtos	211	1	7	5,70	1,083
Processos de fabricação dos produtos	211	2	7	5,55	1,005
Capacidades de desenvolver tecnologias	211	1	7	4,90	1,187
Habilidade de prever mudanças tecnológicas na indústria	211	1	7	5,03	1,195
Condições das instalações de produção	211	1	7	5,39	1,179
Habilidades de controle de qualidade do produto	211	1	7	5,45	1,060
Valid N (listwise)	211				

Os resultados da Tabela 5.9 podem sugerir o comprometimento e a participação ativa dos principais líderes na execução da estratégia, provavelmente pela grande presença de micro e pequenas empresas na amostra (aproximadamente 70%). Além disso, os dados podem refletir as dificuldades do setor com a mão de obra, uma vez que foi atribuído menor grau de concordância com a sentença relacionada ao entendimento da estratégia por parte dos empregados.

**Tabela 5.9 – Estatísticas descritivas do construto capacidade de execução da estratégia.**

Itens	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os empregados.	211	1	7	5,15	1,354
Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa.	211	2	7	5,08	1,247
Todos os empregados entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito.	211	1	7	5,01	1,359
O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa.	211	1	7	5,25	1,430
São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias formuladas.	211	1	7	5,26	1,431
Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida.	211	1	7	5,40	1,224
Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.	211	1	7	5,93	1,138
Valid N (listwise)	211				

O quarto bloco de perguntas tratou dos itens relacionados com o construto qualidade de formulação das estratégias e buscou identificar o grau de satisfação dos respondentes com cada prática descrita na Tabela 5.10. Observam-se nessa tabela que as médias atribuídas a cada um dos itens foram as mais baixas entre todos os itens do questionário, exceto para aqueles relacionados aos construtos *performance* de mercado e lucratividade. É provável algumas das práticas mencionadas não façam parte dos processos dessas empresas, considerando que a maioria é constituída de micro e pequenas empresas.

O item com maior média é “definição de visão (aonde quer chegar) clara para todos na empresa para os próximos três anos” e o de menor média é “visão suportada por objetivos estratégicos possíveis de medir para os próximos três

anos”. De fato, a prática de definição da visão é amplamente utilizada por todas as empresas, mas nem sempre essa visão é traduzida em objetivos claros e mensuráveis. Quanto ao desvio padrão, observa-se que estes são os maiores entre todos os itens respondidos o que nos leva a acreditar que exista ainda uma lacuna na adoção de práticas relacionadas com a excelência na formulação das estratégias no setor têxtil. O item com maior desvio padrão é “utilização de análise do macroambiente fora do setor de atuação (político, econômico, social, tecnológico, legal)”.

**Tabela 5.10 – Estatísticas descritivas do construto qualidade de formulação das estratégias.**

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Elaboração das estratégias de modo participativo com os empregados.	211	1	7	4,65	1,749
Elaboração das estratégias de modo participativo com os acionistas, clientes e fornecedores.	211	1	7	4,45	1,849
Utilização de análise do setor de atuação	211	1	7	4,42	1,871
Utilização de análise da concorrência	211	1	7	4,68	1,630
Utilização de análise do macroambiente fora do setor de atuação (político, econômico, social, tecnológico, legal).	211	1	7	4,32	1,971
Utilização de Análise dos Pontos Fortes e Fracos da Empresa, Oportunidades e Ameaças (Modelo SWOT).	211	1	7	4,55	1,928
Definição de visão (aonde quer chegar) clara para todos na empresa para os próximos três anos.	211	1	7	4,71	1,900
Visão suportada por objetivos estratégicos possíveis de medir para os próximos três anos.	211	1	7	4,24	1,930
Declaração clara e concisa de como a empresa irá criar valor único para os clientes.	211	1	7	4,42	1,886
Análise dos recursos e competências internas para execução das estratégias.	211	1	7	4,54	1,816
Definição de iniciativas ou projetos estratégicos ligados ao crescimento, suporte, operações e infraestrutura da empresa.	211	1	7	4,64	1,798
Valid N (listwise)	211				

O quinto bloco de perguntas abordou o construto desempenho, o qual foi dividido em dois construtos: *performance* de mercado e lucratividade (Tabela 5.11). A maior média é atribuída aos itens “volume de vendas” e “crescimento do volume de vendas” (4.0). Esses itens também têm o maior desvio padrão (1,64 e



1,61). A menor média é a do item “retorno do capital próprio” (3,50), seguido do item “lucro líquido” (3,53). Percebe-se dos resultados que o desempenho é bem heterogêneo entre as empresas, uma vez que o coeficiente de variação (desvio padrão/média) compreende os valores de 40 a 40%.

**Tabela 5.11 – Estatísticas descritivas dos construtos performance de mercado e lucratividade.**

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Volume de vendas.	211	1	7	4,00	1,637
Crescimento do volume de vendas.	211	1	7	4,00	1,611
Participação de mercado	211	1	7	3,92	1,581
Crescimento da participação de mercado	211	1	7	3,90	1,581
Margem de lucro.	211	1	7	3,69	1,511
Retorno do capital próprio.	211	1	7	3,50	1,516
Lucro líquido.	211	1	7	3,53	1,532
Valid N (listwise)	211				

### 5.3 Análise multivariada

Nesta pesquisa foi utilizada a análise multivariada, especificamente a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Na análise multivariada é possível analisar simultaneamente medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado. Pode-se explorar a *performance* das variáveis de forma conjunta e também determinar a influência ou importância de cada variável na presença de outras (Corrar *et al.*, 2007).

De acordo com Marôco (2010), a MEE é uma técnica da modelagem generalizada que é utilizada para testar a validade de modelos teóricos, os quais representam relações hipotéticas de causa e efeito entre variáveis. Parâmetros representam essas relações, indicando a magnitude do efeito das variáveis exógenas ou independentes sobre as variáveis endógenas ou dependentes no modelo, onde as hipóteses respeitam padrões de associação entre as diversas variáveis do modelo. A análise de equações estruturais também é descrita como uma combinação de técnicas de análise fatorial (definindo um modelo de medida e operacionalizando variáveis latentes ou construtos) e de regressão linear

(estabelecendo, no modelo estrutural, as relações entre as variáveis investigadas).

Houve uma análise preliminar dos dados e posteriormente uma análise dos dados agregados, o que permitiu a observação de problemas relacionados à veracidade das informações, à existência de observações atípicas (*outliers*) e aos dados ausentes (*missing values*). Utilizou-se o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 19.0, para tratamento estatístico dos dados e chegou-se a 211 respostas válidas.

Para Marôco (2010), o método tradicional e mais utilizado em análise de equações estruturais é o método da máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood* – ML). É feita uma estimação dos parâmetros que maximizam a verossimilhança de observar a matriz S, que é a matriz de covariâncias observadas na amostra. O método ML produz estimativas dos parâmetros centradas e consistentes, desde que as variáveis manifestas apresentem distribuição normal multivariada ou quando a matriz de covariâncias apresente uma distribuição de Wishart. Este método é robusto à violação do pressuposto da normalidade se a assimetria e achatamento das distribuições das variáveis manifestas não forem muito grandes.

Neste estudo, testou-se a normalidade da distribuição dos dados mediante a avaliação dos coeficientes de assimetria univariada (*skewness* - sk) e do achatamento ou curtose univariado (*kurtosis* - ku). De acordo com Kline (2005), valores absolutos de *skewness* superiores a 3 e de *kurtosis* superiores a 10 indicam violação do pressuposto da normalidade e a inadequação do método ML para a estimação do modelo. Outros autores, como Curran, West e Finch (1996), consideram que os estimadores de ML produzem resultados enviesados somente para valores absolutos de *skewness* e de *kurtosis* superiores a 2 e a 7, respectivamente.

**Tabela 5.12 – Avaliação da normalidade.**

Variable	min	max	skewness	c.r.	kurtosis	c.r.
MC16	2,000	7,000	-0,985	-5,839	1,363	4,040
MC7	2,000	7,000	-1,417	-8,400	2,112	6,262
MC3	1,000	7,000	-0,982	-5,826	0,945	2,801
MC4	1,000	7,000	-0,891	-5,286	1,237	3,668
MC5	1,000	7,000	-0,802	-4,757	0,828	2,454
MC6	2,000	7,000	-1,035	-6,140	1,404	4,163
PM4	1,000	7,000	0,179	1,060	-0,903	-2,677
PM2	1,000	7,000	0,042	0,249	-1,155	-3,424
QF10	1,000	7,000	-0,827	-4,907	-0,443	-1,313
QF8	1,000	7,000	-0,577	-3,421	-0,969	-2,872
QF7	1,000	7,000	-0,824	-4,884	-0,518	-1,535
QF6	1,000	7,000	-0,712	-4,225	-0,705	-2,089
QF5	1,000	7,000	-0,551	-3,267	-0,977	-2,895
QF4	1,000	7,000	-0,801	-4,752	-0,187	-0,554
CE7	1,000	7,000	-1,474	-8,739	2,625	7,784
CE5	1,000	7,000	-1,042	-6,177	0,714	2,116
CE4	1,000	7,000	-1,201	-7,119	1,003	2,975
CE3	1,000	7,000	-0,770	-4,565	-0,114	-0,337
CE2	2,000	7,000	-0,734	-4,352	-0,061	-0,182
CE1	1,000	7,000	-1,084	-6,427	0,526	1,560
CG1	1,000	7,000	-1,150	-6,817	0,586	1,738
CG2	1,000	7,000	-1,070	-6,347	0,534	1,582
CG4	1,000	7,000	-1,153	-6,837	0,967	2,868
CG5	1,000	7,000	-1,062	-6,299	0,702	2,080
CT3	1,000	7,000	-,998	-5,917	0,738	2,188
CT4	1,000	7,000	-1,129	-6,696	1,414	4,192
CT5	1,000	7,000	-1,329	-7,884	2,066	6,125
CM1	1,000	7,000	-1,554	-9,214	3,643	10,802
CM3	1,000	7,000	-1,144	-6,783	0,933	2,767
CM4	1,000	7,000	-1,102	-6,538	1,339	3,969
CM6	1,000	7,000	-1,006	-5,966	0,747	2,216
MC13	1,000	7,000	-0,666	-3,948	0,310	0,918
MC14	1,000	7,000	-0,676	-4,007	1,124	3,331
MC15	3,000	7,000	-1,027	-6,087	0,570	1,690
MC10	3,000	7,000	-0,787	-4,669	0,269	0,798
LU3	1,000	7,000	0,373	2,213	-0,473	-1,403
LU2	1,000	7,000	0,320	1,898	-0,365	-1,083
LU1	1,000	7,000	0,250	1,480	-0,644	-1,908
MC11	3,000	7,000	-0,779	-4,617	-0,206	-0,611
MC12	3,000	7,000	-0,763	-4,526	-0,116	-0,345
Multivariate					260,662	32,660

## Legenda – Tabela 5.12

Código	Variável	Código	Variável
CM	Capacidade de Marketing	CE	Capacidade de Implementação
CG	Capacidade de Gestão	QF	Qualidade de Formulação
CT	Capacidade Tecnológica	PM	Performance de Marketing
MC	Métodos Competitivos	LU	Lucratividade

A Tabela 5.12 exibe os valores mínimos e máximos, de *skewness* e de *kurtosis*, assim como os respectivos *rácios* críticos (C.R.) para as variáveis utilizadas nesta pesquisa. Os dados foram obtidos por meio do programa AMOS versão 20.0.

Os resultados indicam que os coeficientes de assimetria (*skewness*) variam entre – 1,554 e 0,373 e os coeficientes de achatamento (*kurtosis*) entre - 1,155 e 3,643, confirmando a não violação do pressuposto da normalidade dos dados, onde é possível concluir que existe alguma segurança em utilizar-se o método da máxima verossimilhança.

### 5.3.1 Análise fatorial exploratória

Após a análise preliminar dos dados, outro passo foi a verificação da unidimensionalidade das escalas dos construtos. Foi realizada uma análise fatorial exploratória – AFE para detectar e excluir itens mal ajustados que apresentassem baixas correlações com os demais itens da escala e cargas cruzadas.

Como explicado anteriormente, os construtos que representam as estratégias genéricas foram derivados da análise fatorial realizada com os 16 (dezesseis) métodos competitivos propostos por Dess e Davis (1984). Ao realizar a análise fatorial, por meio do método dos componentes principais, foram encontrados três fatores que apresentam um alto grau de explicação dos dados.

O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou um valor superior a 0,9 (KMO=0,905) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ao nível de 0,01 ( $\chi^2 = 1798,204$ ;  $p < 0,000$ ), resultados que demonstram a existência de correlação entre as variáveis em estudo e a adequação da análise fatorial.

Com o objetivo de aumentar o poder de explicação dos fatores, foi utilizado o método de rotação ortogonal (*Varimax*). Os três fatores extraídos explicam, em conjunto, 60,845% da variância total, sendo que o primeiro fator representa isoladamente 44,479% da variância total. Os dois outros fatores, em conjunto, explicam apenas 16,366% da variância total (Tabela 5.13).

**Tabela 5.13 – Análise fatorial dos métodos competitivos.**

Fatores	Cód	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comuna
Alpha Cronbach		0,88	0,723	0,766	
<b><i>Estratégia de Diferenciação</i></b>					
Oferta de serviços pós-venda aos clientes	MC3	0,743			0,689
Inovação em métodos e técnicas de marketing	MC4	0,825			0,761
Intensidade de uso do marketing e propaganda	MC5	0,818			0,715
Treinamento intensivo das equipes de trabalho	MC6	0,717			0,660
Construção de uma forte identidade da marca	MC7	0,743			0,656
Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes	MC8	0,502			0,518
<b><i>Estratégia de Liderança em Custos</i></b>					
Competição em preço	MC9			0,703	0,506
Eficiência na procura de matérias-primas e/ou insumos	MC10			0,764	0,697
Melhoria contínua no processo de produção	MC11			0,694	0,721
Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade do produto	MC12			0,586	0,663
<b><i>Estratégia de Enfoque</i></b>					
Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo.	MC13		0,675		0,513
Atuação em um determinado segmento de mercado.	MC14		0,736		0,565
Oferta de produtos especiais sob medida para um grupo de clientes.	MC15		0,681		0,648
Introdução de novos produtos no mercado	MC16		0,613		0,555
<b><i>Eigenvalues</i></b>		7,117	1,431	1,187	
<b><i>Percent of total variance</i></b>		44,479	8,945	7,421	
<b><i>Cumulative percent</i></b>		44,479	53,424	60,845	

Os métodos competitivos MC1 (Utilização de novos métodos e tecnologias para criar produtos diferenciados) e MC2 (Desenvolvimento de novos produtos) não aparecem na tabela por terem como resultados comunalidades abaixo de 0,5 (0,448 e 0,420). De acordo com Malhotra (2006), a comunalidade é a porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis compreendidas na análise fatorial.

Após a definição das escalas para os construtos representados pelos métodos competitivos, a análise fatorial exploratória possibilitou ainda verificar a unidimensionalidade das escalas, com resultados satisfatórios para todas as escalas utilizadas nesta pesquisa. A unidimensionalidade é definida como “uma suposição inerente ao cálculo da confiabilidade e é demonstrada quando os indicadores têm um ajuste aceitável em um único fator a que se referem” (Hair *et al.*, p. 489, 2005).

Foi realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis e avaliam se é recomendável prosseguir com a análise fatorial. Segundo Pestana e Gageiro (2008), o KMO é uma estatística que varia de zero a um e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis. Valores iguais ou maiores que 0,6 indicam que as correlações entre variáveis podem ser explicadas por outras variáveis latentes, o que viabiliza o uso da análise fatorial.

O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese da matriz de correlações ser a matriz identidade, cujo determinante é igual a 1. Para Malhotra (2006) a hipótese nula é que as variáveis não são correlacionadas na população, correlacionando-se perfeitamente com ela própria, mas não com as demais. Se o resultado do teste de esfericidade de Bartlett apresentar significância, rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que as variáveis se correlacionam entre si, sendo a utilização da análise fatorial adequada. A Tabela 5.14 exhibe os resultados obtidos.

Observa-se na Tabela 5.14 que os construtos obtiveram resultados do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) acima de 0,6, viabilizando a utilização da análise fatorial. Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett, para todos os construtos, apresentaram significância estatística, concluindo-se que as variáveis se correlacionam entre si e a análise fatorial é recomendada.

**Tabela 5.14 – KMO e Bartlett's test.**

Construto	KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test
Estratégia Diferenciação	0,795	0,000
Estratégia Liderança em Custos	0,800	0,000
Estratégia Enfoque	0,650	0,000
Capacidade de Gestão	0,779	0,000
Capacidade de Marketing	0,754	0,000
Capacidade Tecnológica	0,656	0,000
Capacidade de Execução da Estratégia	0,849	0,000
Qualidade de Formulação da Estratégia	0,889	0,000
Desempenho Financeiro	0,765	0,000
Desempenho no Mercado	0,650	0,000

### 5.3.2 Confiabilidade das medidas

Neste estudo, antes da avaliação da validade das escalas, foi realizada a análise da confiabilidade. Contudo, de acordo com Hair *et al.* (2005), a confiabilidade não garante a validade. A medida de um construto pode ser confiável, porém não há uma certeza de que represente aquilo que deveria. Nesse caso, a confiabilidade é condição necessária, mas não suficiente para a validade.

De acordo com Malhotra (2006), a confiabilidade das medidas é a extensão pela qual uma escala produz resultados consistentes quando são efetuadas repetidas mensurações de uma característica. A confiabilidade é estimada encontrando-se a proporção de variação sistemática na escala, que é

realizada mediante a associação entre os escores obtidos em diferentes situações em que a escala foi administrada. A escala será confiável e produzirá resultados consistentes caso essa associação seja alta.

Entre os métodos de avaliação da confiabilidade, incluem-se os de teste-reteste, formas alternativas e consistência interna. Nesta pesquisa verificou-se a confiabilidade das medidas por meio da consistência interna, calculando-se o alfa de Cronbach. O coeficiente alfa é a média de todos os coeficientes meio a meio, ou seja, um tipo de confiabilidade em que os itens que constituem uma escala são divididos em duas metades e os meios-escores resultantes são correlacionados. O alfa de Cronbach varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos é indicativo de uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória. A correlação entre itens e a correlação item-total foram utilizadas para efetuar a medição da consistência de cada indicador. A primeira é observada na matriz de correlação e a segunda se refere à correlação que um determinado item possui com o restante da escala (Malhotra, 2006). Para Hair *et al.* (2005), as correlações item-total devem exceder 0,5 e as correlações entre itens devem ser superiores a 0,3.

A Tabela 5.15 exibe os valores dos coeficientes Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) e a correlação item-total de cada um dos construtos do modelo. Além disso, indica-se o valor de Alpha de Cronbach caso um determinado item fosse excluído. Verifica-se que os valores dos coeficientes Alpha de Cronbach são maiores do que 0,7, ou seja, estão acima dos valores mínimos exigidos (Malhotra, 2006; Hair *et al.*, 2005). Analisando-se os valores de correlação item-total, percebe-se que apenas o item “competição em preço”, do construto estratégia de liderança em custos e o item “oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo”, do construto estratégia de enfoque, têm valores inferiores a 0,5, considerado o limite mínimo recomendado.



**Tabela 5.15 – Alpha de Cronbach por construto e correlações Item-total.**

Construto	Alpha de Cronbach	Item	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se item excluído
Estratégia de Diferenciação	0,883	Oferta de serviços pós-venda aos clientes	0,709	0,861
		Inovação em métodos e técnicas de marketing	0,761	0,851
		Intensidade de uso do marketing e propaganda	0,726	0,858
		Treinamento intensivo das equipes de trabalho	0,688	0,863
		Construção de uma forte identidade da marca	0,709	0,860
		Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes	0,588	0,880
Estratégia de Liderança em Custos	0,766	Competição em preço	0,358	0,847
		Eficiência na procura de matérias-primas e/ou insumos	0,674	0,658
		Melhoria contínua no processo de produção	0,695	0,649
		Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade do produto	0,622	0,684
Estratégia de Enfoque	0,723	Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo	0,433	0,734
		Atuação em um determinado segmento de mercado	0,515	0,660
		Oferta de produtos especiais sob medida para um grupo de clientes	0,604	0,619
		Introdução de novos produtos no mercado	0,551	0,644
Capacidade de Gestão	0,884	Sistemas informatizados utilizados	0,505	0,899
		Capacidade de controlar custos	0,721	0,860
		Habilidades de gestão financeira	0,792	0,850
		Capacidade de gestão dos recursos humanos	0,727	0,859
		Precisão das previsões dos lucros e receitas	0,778	0,851
		Eficácia do processo de planejamento de marketing	0,701	0,863
Capacidade de Marketing	0,886	Conhecimento a respeito dos clientes	0,619	0,878
		Conhecimento a respeito dos concorrentes	0,707	0,865
		Integração das atividades de marketing	0,764	0,855
		Habilidade para segmentar o mercado	0,716	0,863
		Eficácia da precificação	0,673	0,870
		Eficácia da publicidade	0,719	0,862
Capacidade Tecnológica	0,864	Capacidade de desenvolver novos produtos	0,577	0,855
		Processos de fabricação	0,672	0,840
		Capacidades de desenvolver tecnologias	0,749	0,824
		Habilidade de prever mudanças tecnológicas na indústria	0,734	0,827
		Condições das instalações de produção	0,609	0,851
		Habilidades de controle de qualidade do produto	0,618	0,848

continua

**Tabela 5.15 - Alpha de Cronbach por construto e correlações Item-total (continuação)**

Construto	Alpha de Cronbach	Item	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se item excluído
Capacidade de Implementação das Estratégias	0,883	A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os empregados.	0,744	0,856
		Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa.	0,760	0,855
		Todos os empregados entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito.	0,688	0,863
		O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa.	0,609	0,874
		São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias formuladas.	0,602	0,875
		Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida .	0,760	0,855
		Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.	0,552	0,879
Qualidade da Formulação das Estratégias	0,948	Elaboração das estratégias de modo participativo com os empregados.	0,626	0,949
		Elaboração das estratégias de modo participativo com os acionistas, clientes e fornecedores.	0,722	0,945
		Utilização de análise do setor de atuação	0,790	0,943
		Utilização de análise da concorrência	0,701	0,946
		Utilização de análise do macroambiente fora do setor de atuação	0,788	0,943
		Utilização de Análise dos Pontos Fortes e Fracos da Empresa, Oportunidades e Ameaças	0,779	0,943
		Definição de visão clara para todos na empresa para os próximos três anos	0,817	0,942
		Visão suportada por objetivos estratégicos possíveis de medir para os próximos três anos	0,792	0,943
		Declaração clara e concisa de como a empresa irá criar valor único para os clientes	0,809	0,942
		Análise dos recursos e competências internas para execução das estratégias	0,801	0,942
		Definição de iniciativas ou projetos estratégicos ligados ao crescimento, suporte, operações e infraestrutura da empresa	0,830	0,941

Continua

**Tabela 5.15 - Alpha de Cronbach por construto e correlações Item-total (continuação)**

Construto	Alpha de Cronbach	Item	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se item excluído
Desempenho de Mercado	0,961	Volume de vendas	0,895	0,951
		Crescimento do volume de vendas	0,905	0,948
		Participação de mercado ( <i>market share</i> )	0,896	0,950
		Crescimento da participação de mercado ( <i>market share</i> )	0,915	0,945
Desempenho Financeiro	0,961	Margem de lucro	0,892	0,961
		Retorno do capital próprio	0,922	0,939
		Lucro líquido	0,937	0,928

A consistência interna foi também verificada por meio de outras medidas, como, por exemplo, a confiabilidade composta e a variância média extraída. A confiabilidade composta (*composite reliability*) é uma medida de consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles indicam o construto latente em comum. A confiabilidade composta deve ser calculada a partir da soma das cargas das variâncias padronizadas (*standardized regression weights*) e dos erros de mensuração das variáveis. A confiabilidade composta é calculada conforme descrito a seguir (Hair *et al.*, 2005):

$$\text{Confiabilidade de construto} = \frac{(\sum \text{cargas padronizadas})^2}{(\sum \text{cargas padronizadas})^2 + \sum \epsilon_j}$$

As informações necessárias para o cálculo da confiabilidade composta e da variância média extraída foram obtidas por meio do software AMOS v20, porém os dados foram calculados em planilha Excel, utilizando a fórmula apresentada acima. O erro de mensuração ( $\epsilon_j$ ) é o valor 1,0 menos a confiabilidade do indicador, que é o quadrado da carga padronizada do indicador. De acordo com Hair *et al.* (2005), as confiabilidades devem exceder 0,50, o que corresponde, mais ou menos a uma carga padronizada de 0,7.

A variância média extraída reflete o valor geral de variância nos indicadores que é explicada pelo construto latente. Os valores maiores de

variância extraída acontecem quando os indicadores são fielmente representativos do construto. Essa é uma medida complementar do valor da confiabilidade e é calculada como exposto a seguir.

$$\text{Variância média extraída} = \frac{\sum (\text{cargas padronizadas}^2)}{\sum (\text{cargas padronizadas}^2) + \sum \varepsilon_j}$$

A diferença entre as fórmulas da confiabilidade composta e da variância média extraída está no fato de que, no cálculo da variância média extraída, as cargas padronizadas são elevadas ao quadrado antes de serem somadas. Hair *et al.* (2005) indicam que o valor da variância média extraída não deva ser inferior ao limite de 0,5 para um construto. Os resultados da confiabilidade composta e variância média extraída são exibidos na seção 5.3.7.

### 5.3.3 Análise de *clusters*

A análise de *clusters* foi utilizada nessa pesquisa com o objetivo de identificar possíveis diferenças entre grupos de empresas, quer na utilização das estratégias, das capacidades internas, quer no desempenho. Essa técnica permite classificar objetos de acordo com o que cada elemento tem de similar em relação a outros que pertencem a determinados grupos (Corrar *et al.*, 2007; Hair *et al.*, 2005). Dessa forma, os *clusters* criados são semelhantes entre si (dentro do *cluster* a variância é mínima) e diferentes de outros *clusters* (entre *clusters* a variância é máxima), considerando-se o critério de seleção predeterminado.

Na análise de *clusters*, dada uma amostra de  $n$  indivíduos, medidos por  $p$  variáveis, procura-se agrupá-los em  $g$  grupos por meio da semelhança existente entre os indivíduos. O objetivo é determinar a quantidade e as características desses grupos, para descrevê-los a partir de seus padrões de similaridade (Corrar *et al.*, 2007; Hair *et al.*, 2005). Além de possibilitar a descrição dos grupos, a análise de *cluster* permite simplificar os dados e identificar as relações existentes entre o grupo e as variáveis escolhidas. Como consequência, obtém-se um

gráfico de esquemas hierárquicos semelhante a uma árvore, denominado dendograma.

Existem dois tipos de procedimentos de aglomeração: hierárquicos e não hierárquicos. De acordo com Malhotra (2006), os procedimentos de aglomeração hierárquica se caracterizam pelo estabelecimento de uma hierarquia, e podem ser classificados em aglomerativos ou divisivos. A diferença é que o *cluster* no procedimento aglomerativo começa com cada objeto em um *cluster* separado e formam-se agrupamentos até que todos os objetos sejam membros de um único *cluster*. O *cluster* no procedimento divisivo inicia com todos os objetos agrupados em um único *cluster*, que se divide até que cada objeto esteja em um *cluster* separado. Os mais comuns são os métodos aglomerativos, que consistem em métodos de encadeamento, de variância e centroides. O método Ward é um método de variância bem utilizado em pesquisa de grupos estratégicos (Parnel, 2011; Malhotra, 2006). Esse método procura gerar *clusters* para minimizar a variância dentro dos *clusters*. As médias de todas as variáveis são calculadas para cada *cluster*. Calcula-se então, para cada objeto, o quadrado da distância euclidiana às médias do *cluster*. Em cada estágio, combinam-se os dois *clusters* que exibirem menor aumento na soma global de quadrados dentro dos *clusters* (Malhotra, 2006, p. 578).

O segundo tipo de procedimento de aglomeração é o método não hierárquico, também chamado de *k-means cluster*. Nesse método não existe a construção de um processo tipo árvore. O número de grupos a serem formados é especificado anteriormente e os objetos são distribuídos nos grupos, satisfazendo às duas premissas básicas: coesão interna e isolamento dos grupos (Corrar *et al.*, 2007).

Entre os métodos hierárquicos e não hierárquicos existem vantagens e desvantagens. Hair *et al.* (2005, p. 403) afirmam que os procedimentos hierárquicos têm a vantagem de ser mais rápidos, porém podem ser enganosos, pois combinações iniciais indesejáveis podem persistir na análise e conduzir a

resultados artificiais. Além disso, os métodos hierárquicos não são tratáveis para analisar amostras muito grandes devido às exigências de armazenamento aumentar fortemente. Como alternativa, os métodos não hierárquicos apresentam resultados menos suscetíveis às observações atípicas nos dados, à medida de distância utilizada e à inclusão de variáveis irrelevantes ou inadequadas.

Para atenuar essa questão, autores recomendam o uso de ambos os métodos no sentido de conseguir os benefícios dos dois (Hair *et al.*, 2005; Malhotra, 2006; Corrar *et al.*, 2007). A técnica hierárquica pode ser utilizada para estabelecer o número de agrupamentos, caracterizar os centros de agrupamentos e identificar observações atípicas. Depois de eliminar os casos atípicos, as demais observações podem ser agrupadas por um método não hierárquico com os centros de grupos dos resultados hierárquicos como os pontos sementes iniciais (Hair *et al.*, 2005).

A definição do número de *clusters* é considerada uma etapa crítica e complexa nesses métodos. Conhecida como regra de parada, não existe um procedimento estatístico padrão e objetivo. Uma classe de regras de parada relativamente simples examina alguma medida de similaridade ou distância entre agrupamentos em cada passo sucessivo, e verifica o ponto em que a medida de similaridade excede a um valor específico ou quando os valores sucessivos entre as etapas dão um salto repentino.

Nessa pesquisa, utilizou-se inicialmente o procedimento hierárquico, disponível no *software* SPSS versão 19 para avaliar o número de *clusters* e depois foi aplicado o procedimento não hierárquico, *k-means cluster*, também disponível no SPSS versão 19. A técnica de análise de *clusters* foi aplicada para o grupo de variáveis representantes da tipologia de estratégia e também para as variáveis manifestas das capacidades internas. Essa técnica proporcionou uma investigação exploratória acerca do impacto das estratégias e das capacidades no desempenho de mercado e financeiro das empresas.

### 5.3.3.1 Análise da tipologia das estratégias e o desempenho

O primeiro passo foi a realização da análise fatorial dos métodos competitivos, cujo resultado foi apresentado na Tabela 5.13 da seção 5.3.1. De posse dos escores fatoriais para cada um dos fatores, aplicou-se o procedimento hierárquico (*Ward's Method* e como medida do intervalo a distância euclidiana ao quadrado) para definição do número adequado de *clusters*. De acordo com a orientação de Hair *et al.* (2005), escolheu-se o ponto em que a medida de similaridade deu um salto repentino. Esse número resultou na escolha de 4 a 9 *clusters* como regra de parada. Além disso, o julgamento foi complementado com considerações práticas, como avaliar o número de empresas em cada *cluster* e concluir se essa escolha será fácil de lidar e comunicar as descobertas.

Rodou-se a solução com a técnica *k-means*, testando-se as opções de 4 a 9 *clusters*, porém a solução com 4 *clusters* mostrou-se ser a mais adequada e é exibida na Tabela 5.16.

**Tabela 5.16 – Solução com quatro *clusters*.**

	<i>Cluster</i>			
	Enfoque Liderança em Custos	Combinadas	Enfoque Diferenciação	Indefinidas
Estratégia de Diferenciação	-1,39612	<b>0,49298</b>	<b>0,49006</b>	-0,47552
Estratégia de Enfoque	<b>0,31298</b>	-0,81210	<b>0,85547</b>	-0,77433
Estratégia de Liderança em Custos	<b>0,70376</b>	<b>0,48057</b>	-0,11620	-1,33964
Total de empresas	37	62	77	35

#### Anova

	<i>Cluster</i>		<i>Error</i>		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Estratégia de Diferenciação	37,864	3	0,466	207	81,300	0,000
Estratégia de Enfoque	40,617	3	0,426	207	95,380	0,000
Estratégia de Liderança em Custos	32,165	3	0,548	207	58,660	0,000

Os resultados indicam que 36% das empresas analisadas adotam a estratégia de enfoque na diferenciação, enquanto que 29% fazem uso de uma

combinação das estratégias de liderança em custos e diferenciação, porém em um alvo amplo. Um menor número de empresas (35 ou 17%) não apresenta uma tipologia definida, assemelhando-se ao que Porter (1985) classificou como “*stuck-in-the-middle*”, enquanto que 37 empresas (18% da amostra) utilizam o enfoque na liderança em custos.

Nesta pesquisa, o construto desempenho é medido por meio de dois grupos de variáveis, o primeiro relacionando variáveis de mercado: volume de vendas; crescimento do volume de vendas; participação de mercado e crescimento da participação de mercado. O segundo agrupa variáveis de lucratividade: margem de lucro, retorno do capital próprio e lucro líquido. Ao agrupar as empresas nos *clusters* formados, por meio da técnica de *cross tabulation*, é possível verificar, a partir da distribuição de frequência multivariada das variáveis estatísticas, os índices de baixo e alto desempenho. Considerou-se baixo desempenho, as empresas que responderam dos itens 1 a 4 (muito menor que o esperado, abaixo do esperado, pouco abaixo do esperado e igual ao esperado), enquanto as empresas de alto desempenho responderam dos itens 5 a 7 (pouco acima do esperado, acima do esperado e muito maior que o esperado). Método semelhante foi utilizado por Chi (2010) e outros autores (e.g. Hambrick, 1984; Ward *et al.*, 1995; Ward e Duray, 2000).

A Tabela 5.17 exibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador volume de vendas e os grupos formados. Para facilitar a análise dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de empresas com baixo desempenho (Gráfico 5.5) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.6).

O grupo com a estratégia enfoque em liderança de custos foi o que relatou maior percentual de empresas com baixo desempenho em volume de vendas, seguido pelo grupo com estratégias indefinidas. Enquanto o grupo que menos reportou baixo desempenho foi o de enfoque na diferenciação, seguido pelo grupo que utiliza estratégias combinadas. O gráfico de alto desempenho

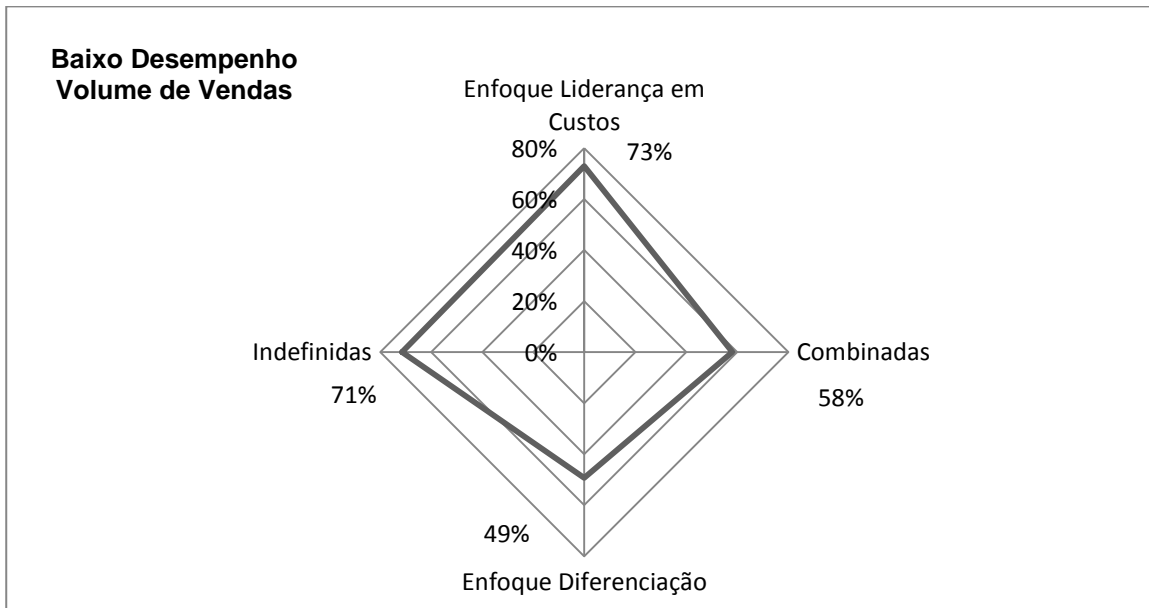


comprova que o uso da estratégia enfoque na diferenciação e de estratégias combinadas leva a um melhor desempenho.

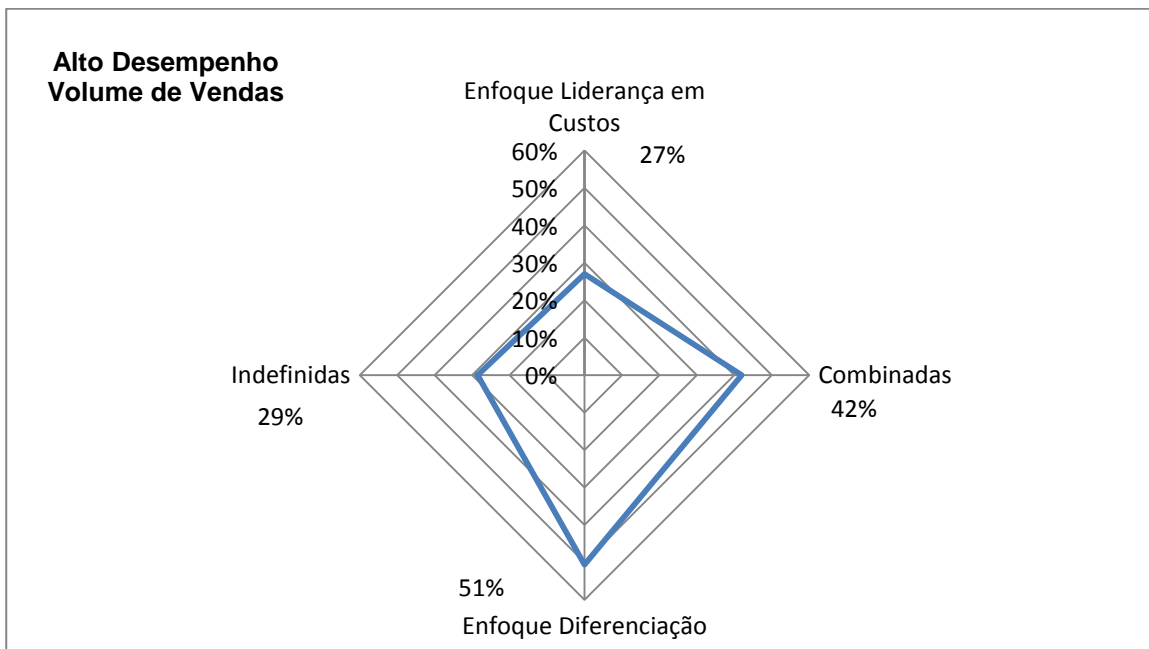
**Tabela 5.17 – Volume de vendas por grupos.**

			QCL4clusters				Total
			Enfoque Liderança em Custos	Combinadas	Enfoque Diferenciação	Indefinidas	
Volume de Vendas	Muito menor que o esperado	Count	1,00	3,00	4,00	2,00	10,00
		% within 4clusters	3%	5%	5%	6%	5%
	Abaixo do esperado	Count	7,00	11,00	9,00	8,00	35,00
		% within 4clusters	19%	18%	12%	23%	17%
	Pouco abaixo do esperado	Count	9,00	12,00	15,00	11,00	47,00
		% within 4clusters	24%	19%	19%	31%	22%
	Igual ao esperado	Count	10,00	10,00	10,00	4,00	34,00
		% within 4clusters	27%	16%	13%	11%	16%
	Pouco acima do esperado	Count	4,00	7,00	18,00	4,00	33,00
		% within 4clusters	11%	11%	23%	11%	16%
	Acima do esperado	Count	6,00	15,00	17,00	5,00	43,00
		% within 4clusters	16%	24%	22%	14%	20%
	Muito maior que o esperado	Count	0,00	4,00	4,00	1,00	9,00
		% within 4clusters	0%	6%	5%	3%	4%
	Total	Count	37,00	62,00	77,00	35,00	211,00
		% within 4clusters	100%	100%	100%	100%	100%
		% of Total	18%	29%	36%	17%	100%

**Gráfico 5.5 – Baixo desempenho em volume de vendas.**



**Gráfico 5.6 – Alto desempenho em volume de vendas.**



A Tabela 5.18 exhibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador participação de mercado e os grupos formados. Para facilitar a análise dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de

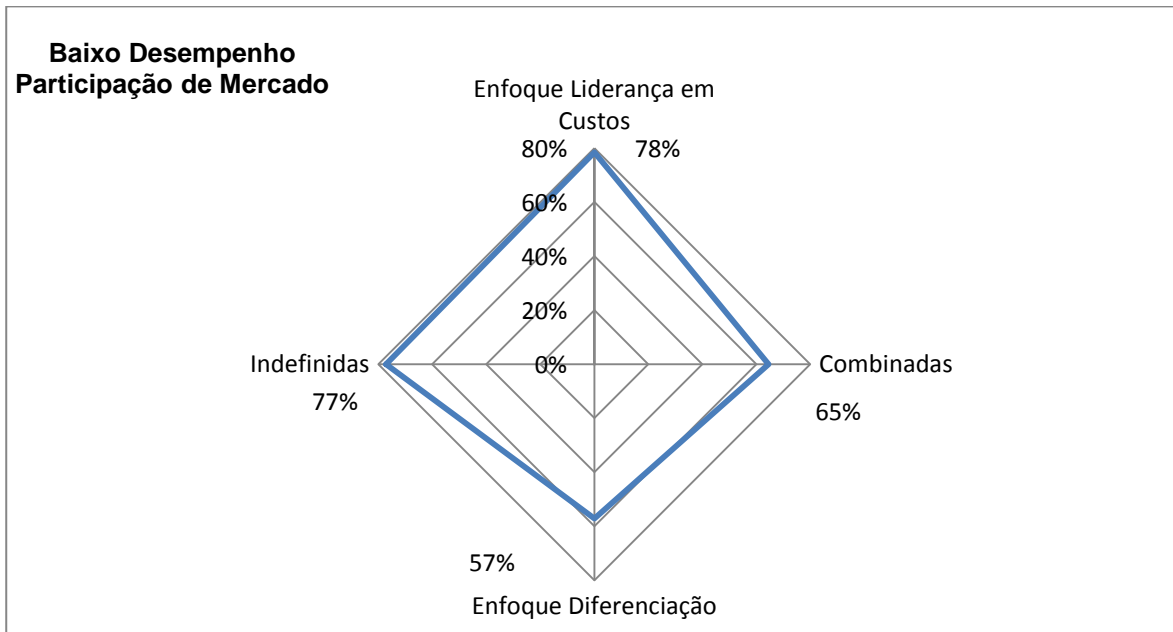
empresas com baixo desempenho (Gráfico 5.7) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.8).

**Tabela 5.18 – Participação de mercado por grupos.**

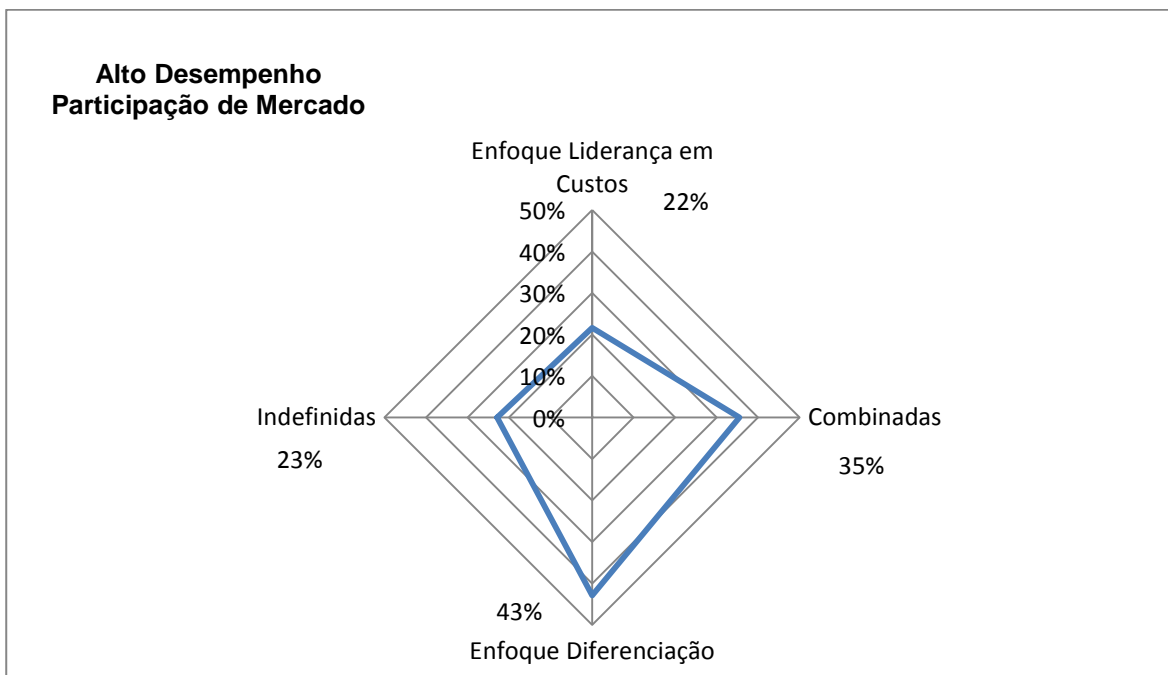
			QCL4clusters				Total	
			Enfoque Liderança em Custos	Combinadas	Enfoque Diferenciação	Indefinidas		
Participação de Mercado	Muito menor que o esperado	Count	1	2	3	3	9	
		% within QCL4clusters	3%	3%	4%	9%	4%	
	Abaixo do esperado	Count	10	10	8	6	34	
		% within QCL4clusters	27%	16%	10%	17%	16%	
	Pouco abaixo do esperado	Count	13	13	15	7	48	
		% within QCL4clusters	35%	21%	19%	20%	23%	
	Igual ao esperado	Count	5	15	18	11	49	
		% within QCL4clusters	14%	24%	23%	31%	23%	
	Pouco acima do esperado	Count	3	4	17	2	26	
		% within QCL4clusters	8%	6%	22%	6%	12%	
	Acima do esperado	Count	5	14	10	5	34	
		% within QCL4clusters	14%	23%	13%	14%	16%	
	Muito maior que o esperado	Count	0	4	6	1	11	
		% within QCL4clusters	0%	6%	8%	3%	5%	
	Total		Count	37	62	77	35	211
			% within QCL4clusters	100%	100%	100%	100%	100%
% of Total			18%	29%	36%	17%	100%	

O grupo com a estratégia enfoque em liderança de custos foi o que relatou maior percentual de empresas com baixo desempenho em participação de mercado, seguido pelo grupo com estratégias indefinidas. Enquanto o grupo que menos reportou baixo desempenho foi o de enfoque na diferenciação, seguido pelo grupo que utiliza estratégias combinadas. O gráfico de alto desempenho comprova que o uso da estratégia enfoque na diferenciação e de estratégias combinadas leva a um melhor desempenho.

**Gráfico 5.7 – Baixo desempenho em participação de mercado.**



**Gráfico 5.8 – Alto desempenho em participação de mercado.**



A Tabela 5.19 exibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador margem de lucro e os grupos formados. Para facilitar a análise dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de empresas

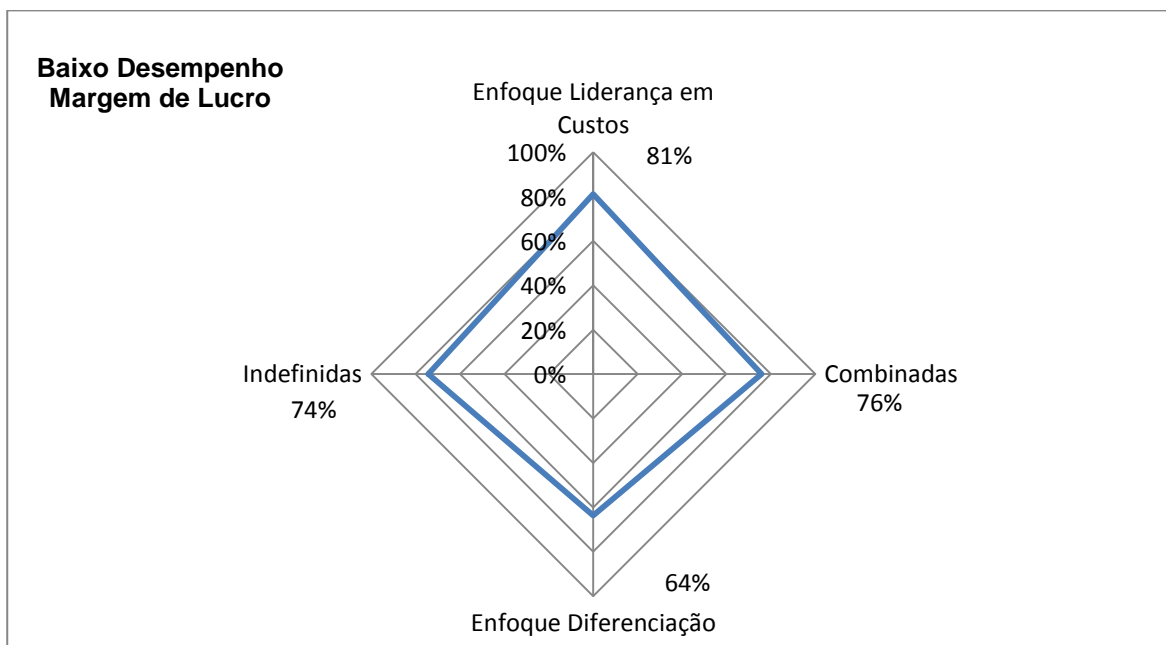
com baixo desempenho (Gráfico 5.9) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.10).

**Tabela 5.19 – Margem de lucro por grupos.**

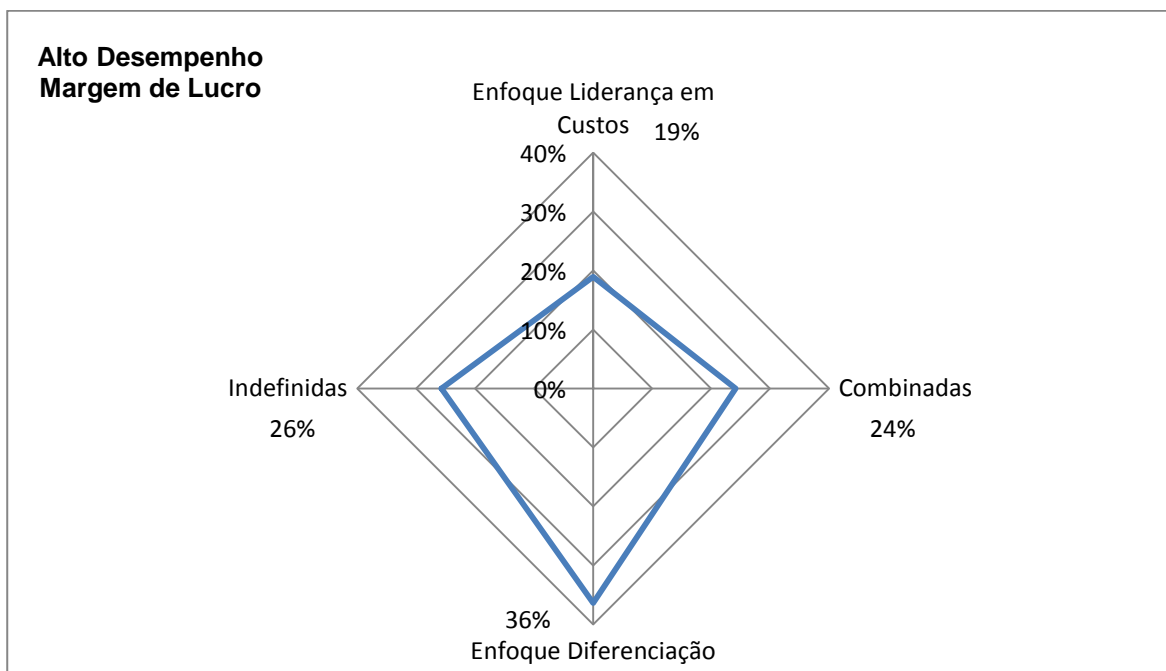
			QCL4clusters				Total
			Enfoque Liderança em Custos	Combinadas	Enfoque Diferenciação	Indefinidas	
Margem de Lucro	Muito menor que o esperado	Count	4	4	2	2	12
		% within QCL4clusters	11%	6%	3%	6%	6%
	Abaixo do esperado	Count	9	11	11	8	39
		% within QCL4clusters	24%	18%	14%	23%	18%
	Pouco abaixo do esperado	Count	9	13	18	9	49
		% within QCL4clusters	24%	21%	23%	26%	23%
	Igual ao esperado	Count	8	19	18	7	52
		% within QCL4clusters	22%	31%	23%	20%	25%
	Pouco acima do esperado	Count	4	3	18	3	28
		% within QCL4clusters	11%	5%	23%	9%	13%
	Acima do esperado	Count	3	10	6	5	24
		% within QCL4clusters	8%	16%	8%	14%	11%
	Muito maior que o esperado	Count	0	2	4	1	7
		% within QCL4clusters	0%	3%	5%	3%	3%
	Total	Count	37	62	77	35	211
		% within QCL4clusters	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
% of Total		18%	29%	36%	17%	100%	

O grupo com a estratégia enfoque em liderança de custos foi o que relatou maior percentual de empresas com baixo desempenho em margem de lucro, seguido pelo grupo com estratégias combinadas. Enquanto o grupo que menos reportou baixo desempenho foi o de enfoque na diferenciação, seguido pelo grupo que utiliza estratégias indefinidas. O gráfico de alto desempenho comprova que o uso da estratégia enfoque na diferenciação leva a um melhor desempenho, embora o uso de estratégias combinadas não tenha repetido o mesmo resultado anterior.

**Gráfico 5.9 – Baixo desempenho em margem de lucro.**



**Gráfico 5.10 – Alto desempenho em margem de lucro.**



A Tabela 5.20 exibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador retorno do capital próprio e os grupos formados. Para facilitar a análise dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de

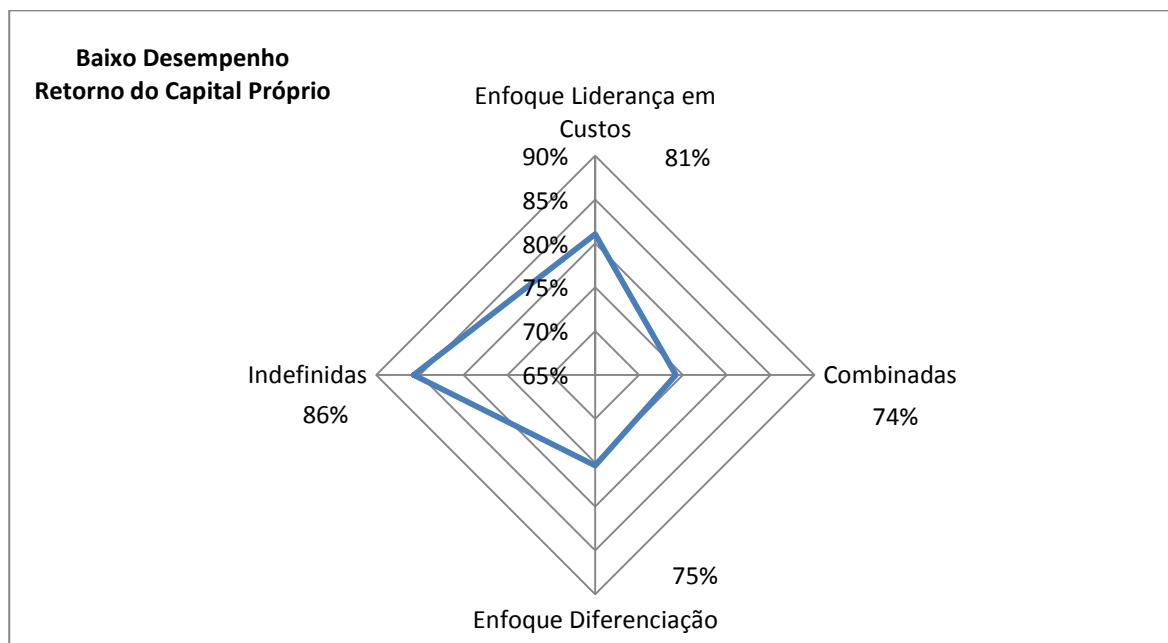
empresas com baixo desempenho (Gráfico 5.11) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.12).

**Tabela 5.20 – Retorno do capital próprio por grupos.**

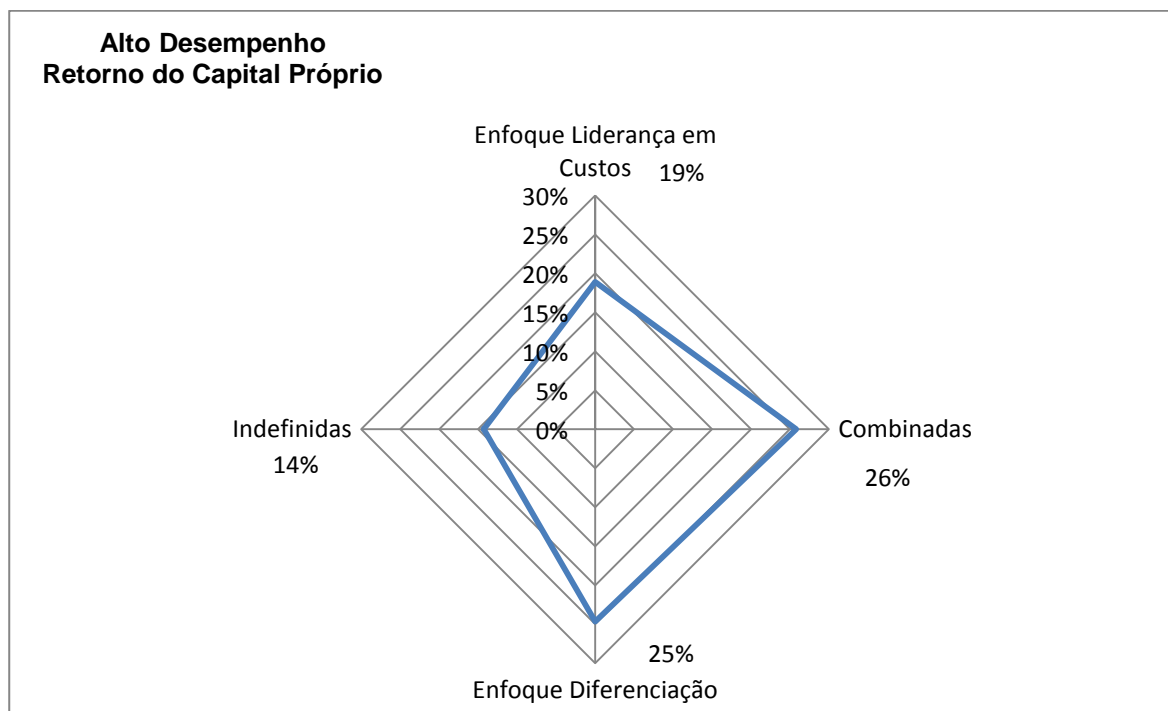
			QCL4clusters				Total
			Enfoque Liderança em Custos	Combinadas	Enfoque Diferenciação	Indefinidas	
Retorno do Capital Próprio	Muito menor que o esperado	Count	4	8	5	3	20
		% within QCL4clusters	11%	13%	6%	9%	9%
	Abaixo do esperado	Count	10	10	10	6	36
		% within QCL4clusters	27%	16%	13%	17%	17%
	Pouco abaixo do esperado	Count	10	14	19	9	52
		% within QCL4clusters	27%	23%	25%	26%	25%
	Igual ao esperado	Count	6	14	24	12	56
		% within QCL4clusters	16%	23%	31%	34%	27%
	Pouco acima do esperado	Count	4	6	11	2	23
		% within QCL4clusters	11%	10%	14%	6%	11%
	Acima do esperado	Count	3	7	4	2	16
		% within QCL4clusters	8%	11%	5%	6%	8%
	Muito maior que o esperado	Count	0	3	4	1	8
		% within QCL4clusters	0%	5%	5%	3%	4%
	Total	Count	37	62	77	35	211
		% within QCL4clusters	100%	100%	100%	100%	100%
		% of Total	18%	29%	36%	17%	100%

O grupo com o uso de estratégias indefinidas foi o que relatou maior percentual de empresas com baixo desempenho em retorno do capital próprio, seguido pelo grupo com estratégia de enfoque em liderança de custos. Enquanto o grupo que menos reportou baixo desempenho foi aquele que utiliza estratégias combinadas, seguido pelo uso de enfoque na diferenciação. O gráfico de alto desempenho comprova que o uso de estratégias combinadas leva a um melhor desempenho, seguidas por aquelas que utilizam a estratégia de enfoque na diferenciação.

**Gráfico 5.11 – Baixo desempenho em retorno do capital próprio.**



**Gráfico 5.12 – Alto desempenho em retorno do capital próprio.**



A Tabela 5.21 exhibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador lucro líquido e os grupos formados. Para facilitar a análise dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de empresas



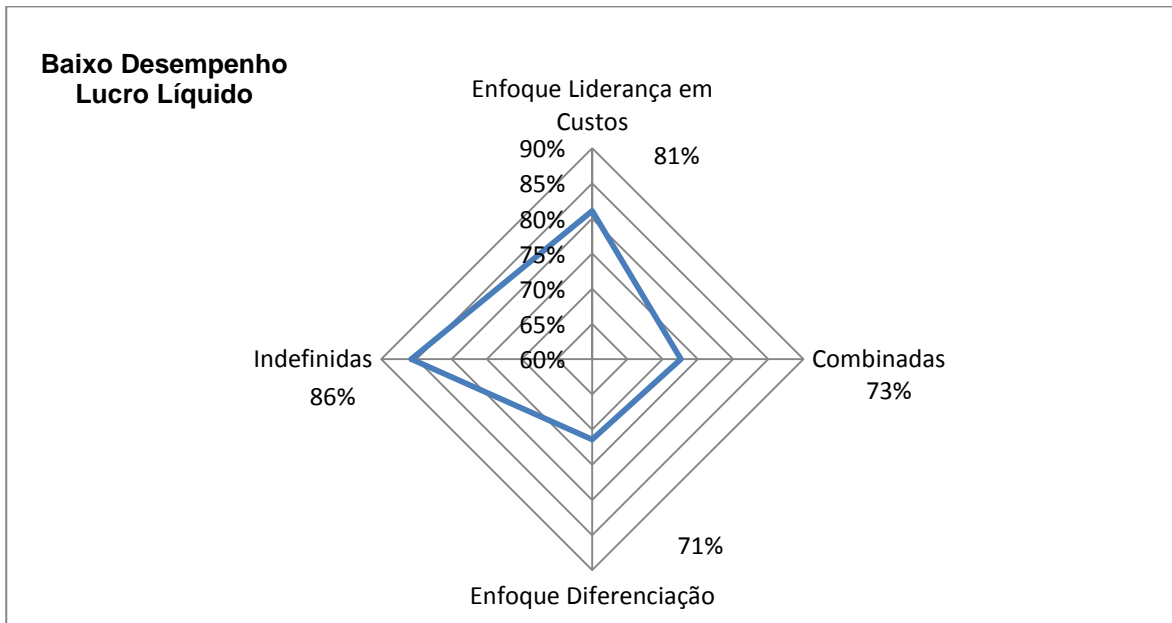
com baixo desempenho (Gráfico 5.13) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.14).

**Tabela 5.21 – Lucro líquido por grupos.**

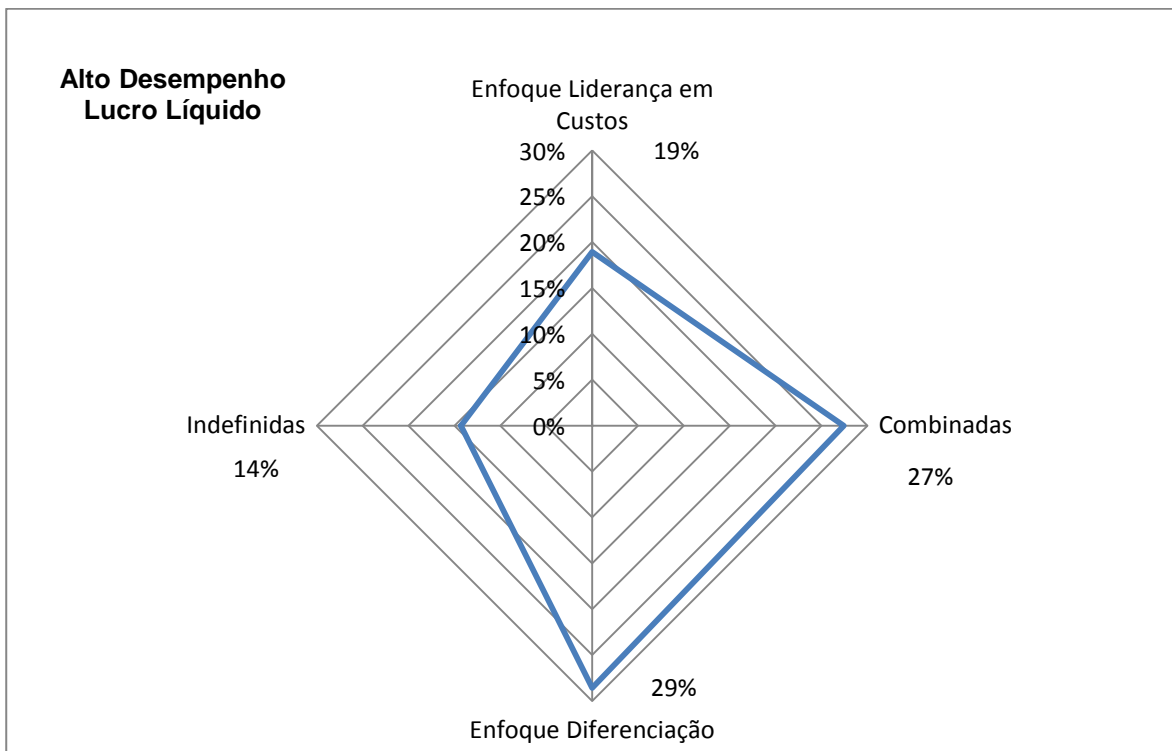
			QCL4clusters				Total
			Enfoque Liderança em Custos	Combinadas	Enfoque Diferenciação	Indefinidas	
Lucro Líquido	Muito menor que o esperado	Count	4	6	5	2	17
		% within QCL4clusters	11%	10%	6%	6%	8%
	Abaixo do esperado	Count	10	12	11	7	40
		% within QCL4clusters	27%	19%	14%	20%	19%
	Pouco abaixo do esperado	Count	10	15	19	11	55
		% within QCL4clusters	27%	24%	25%	31%	26%
	Igual ao esperado	Count	6	12	20	10	48
		% within QCL4clusters	16%	19%	26%	29%	23%
	Pouco acima do esperado	Count	4	5	13	2	24
		% within QCL4clusters	11%	8%	17%	6%	11%
	Acima do esperado	Count	3	9	5	2	19
		% within QCL4clusters	8%	15%	6%	6%	9%
	Muito maior que o esperado	Count	0	3	4	1	8
		% within QCL4clusters	0%	5%	5%	3%	4%
	Total	Count	37	62	77	35	211
		% within QCL4clusters	100%	100%	100%	100%	100%
% of Total		18%	29%	36%	17%	100%	

O grupo com estratégias indefinidas foi o que relatou maior percentual de empresas com baixo desempenho em lucro líquido, seguido pelo grupo com a estratégia enfoque em liderança de custos. Enquanto o grupo que menos reportou baixo desempenho foi o de enfoque na diferenciação, seguido pelo grupo que utiliza estratégias combinadas. O gráfico de alto desempenho comprova que o uso da estratégia enfoque na diferenciação e de estratégias combinadas leva a um melhor desempenho.

**Gráfico 5.13 – Baixo desempenho em lucro líquido.**



**Gráfico 5.14 – Alto desempenho em lucro líquido.**



### 5.3.3.2 Análise das capacidades internas e o desempenho

Da mesma forma que foi conduzida a análise da relação entre os métodos competitivos ou tipologia das estratégias e o desempenho, também foi realizada a análise entre as capacidades internas e o desempenho. Ao realizar a análise fatorial, por meio do método dos componentes principais, foram encontrados três fatores que apresentam um alto grau de explicação dos dados. O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou um valor de aproximadamente 0,9 (KMO = 0,899) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ao nível de 0,01 ( $\chi^2 = 2359,280$ ;  $p < 0,000$ ), resultados que demonstram a existência de correlação entre as variáveis em estudo e a adequação da análise fatorial.

Com o objetivo de aumentar o poder de explicação dos fatores, foi utilizado o método de rotação ortogonal (Varimax). Os três fatores extraídos explicam, em conjunto, 63,86% da variância total, sendo que o primeiro fator representa isoladamente 45,23% da variância total. Os dois outros fatores, em conjunto, explicam apenas 18,63% da variância total (Tabela 5.22).

De posse dos escores fatoriais para cada um dos fatores, aplicou-se o procedimento hierárquico (*Ward's Method* e como medida do intervalo a distância euclidiana ao quadrado) para definição do número adequado de *clusters*. De acordo com a orientação de Hair *et al.* (2005), escolheu-se o ponto em que a medida de similaridade deu um salto repentino. Esse número resultou na escolha de 4 a 9 *clusters* como regra de parada. Além disso, o julgamento foi complementado com considerações práticas, como avaliar o número de empresas em cada *cluster* e concluir se essa escolha será fácil de lidar e comunicar as descobertas.

Rodou-se a solução com a técnica *k-means*, testando-se as opções de 4 a 9 *clusters*, porém a solução com 5 *clusters* mostrou-se ser a mais adequada e é apresentada na Tabela 5.23.

**Tabela 5.22 – Análise fatorial das capacidades internas.**

Fatores	Cód	Fat 1	Fat 2	Fat 3	Comuna
Alpha de Cronbach		0,886	0,884	0,84	
<b>Capacidades de Gestão</b>					
Sistemas informatizados utilizados	CG1		,565		,377
Capacidade de controlar custos	CG2		,746		,678
Habilidades de gestão financeira	CG3		,861		,807
Capacidade de gestão dos recursos humanos	CG4		,788		,708
Precisão das previsões dos lucros e receitas	CG5		,813		,756
Eficácia do processo de planejamento de marketing	CG6		,608		,656
<b>Capacidades de Marketing</b>					
Conhecimento a respeito dos clientes.	CM1	,693			,537
Conhecimento a respeito dos concorrentes.	CM2	,760			,650
Integração das atividades de marketing.	CM3	,777			,742
Habilidade para segmentar o mercado.	CM4	,741			,643
Eficácia da precificação.	CM5	,667			,604
Eficácia da publicidade.	CM6	,757			,667
<b>Capacidades Tecnológicas</b>					
Capacidade de desenvolver novos produtos	CT1			,673	,512
Processos de fabricação dos produtos	CT2			,743	,643
Capacidades de desenvolver tecnologias	CT3			,758	,708
Habilidade de prever mudanças tecnológicas na indústria	CT4			,716	,700
Condições das instalações de produção	CT5			,713	,563
Habilidades de controle de qualidade do produto	CT6			,668	,543
<b>Eigenvalues</b>		8,141	1,752	1,600	
<b>Percent of total variance</b>		45,230	9,736	8,890	
<b>Cumulative percent</b>		45,230	54,965	63,856	

A Tabela 5.23 retrata a classificação das empresas em grupos de acordo com as capacidades internas mais valorizadas. Dessa forma, o grupo um concentra seus esforços na utilização das três capacidades (Marketing, Gestão e Tecnológicas) e foi denominado por capacidades combinadas. O grupo dois coloca ênfase nas capacidades de marketing, enquanto o grupo quatro é mais forte nas capacidades de gestão e o grupo cinco nas capacidades tecnológicas. O grupo três foi classificado como capacidades indefinidas, uma vez que não apresenta ênfase em nenhuma capacidade. Os resultados indicam que a maioria das empresas estudadas (64%) se encontra no grupo um, enquanto que as empresas que valorizam as capacidades de gestão (grupo 4) representam 11% da amostra. As empresas que valorizam as capacidades tecnológicas são apenas 10% da amostra, enquanto o grupo que valoriza as capacidades de marketing

também representam 10% da amostra. O menor grupo é o das empresas que tem capacidades indefinidas, aproximadamente 5%.

**Tabela 5.23 – Análise de *clusters* para o construto capacidades.**

	Cluster				
	Combinadas	Marketing	Indefinidas	Gestão	Tecnológica
Capacidades Marketing	<b>0,21946</b>	<b>0,61697</b>	<b>-2,74283</b>	0,19025	-0,75311
Capacidades de Gestão	<b>0,40709</b>	-1,90629	<b>-,10279</b>	<b>0,52392</b>	-1,15627
Capacidades Tecnológicas	<b>0,31526</b>	-0,68889	<b>-,74786</b>	-1,72401	<b>0,91366</b>
Total	134	21	11	23	22

Anova

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Capacidades Marketing	27,628	4	0,483	206	57,206	0,000
Capacidades de Gestão	33,591	4	0,367	206	91,485	0,000
Capacidades Tecnológicas	29,040	4	0,456	206	63,751	0,000

Da mesma forma que foi conduzida a avaliação entre as estratégias e o desempenho, assim foi feito para analisar o desempenho de cada grupo de acordo com as capacidades utilizadas. O construto desempenho é medido por meio de dois grupos de variáveis, o primeiro relacionando variáveis de mercado: volume de vendas; crescimento do volume de vendas; participação de mercado e crescimento da participação de mercado. O segundo agrupa variáveis de lucratividade: margem de lucro, retorno do capital próprio e lucro líquido. Ao agrupar as empresas nos *clusters* formados, por meio da técnica de *cross tabulation*, é possível verificar a partir da distribuição de frequência multivariada das variáveis estatísticas dos índices de baixo e alto desempenho. Considerou-se com baixo desempenho, as empresas que responderam dos itens 1 a 4 (muito menor que o esperado, abaixo do esperado, pouco abaixo do esperado e igual ao esperado), enquanto as empresas de alto desempenho responderam dos itens 5 a 7 (pouco acima do esperado, acima do esperado e muito maior que o esperado). Conforme mencionado anteriormente, método semelhante foi utilizado

por Chi (2011) e outros autores (e.g. Hambrick, 1984; Ward *et al.*, 1995; Ward e Duray, 2000).

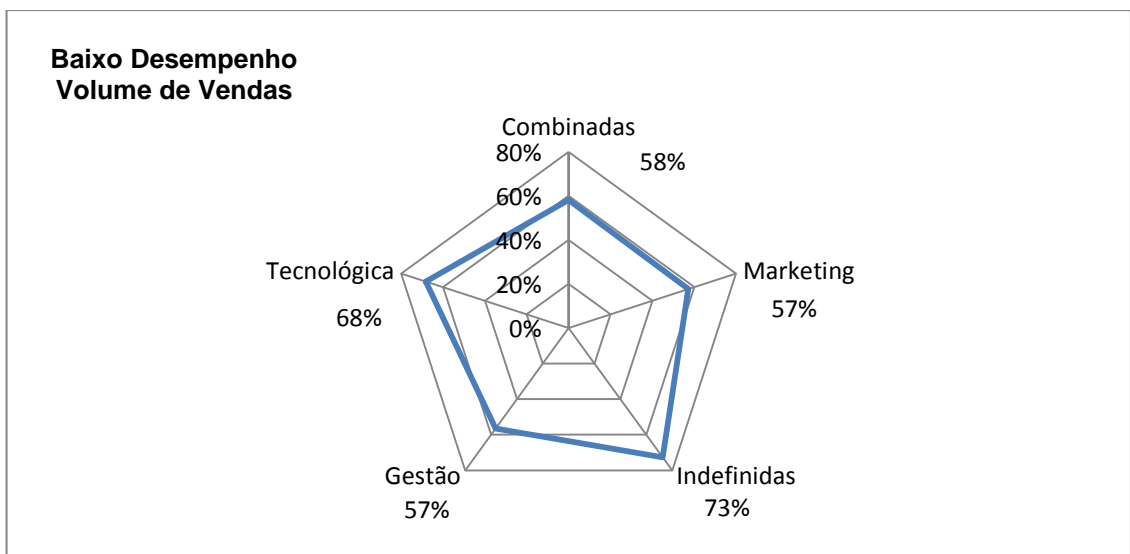
**Tabela 5.24 – Volume de vendas por grupo.**

			QCLclusters5					Total
			Combinadas	Marketing	Indefinidas	Gestão	Tecnológica	
Volume de Vendas	Muito menor que o esperado	Count	6	1	0	1	2	10
		% within clusters	4%	5%	0%	4%	9%	5%
	Abaixo do esperado	Count	22	4	5	1	3	35
		% within clusters	16%	19%	45%	4%	14%	17%
	Pouco abaixo do esperado	Count	28	5	1	8	5	47
		% within clusters	21%	24%	9%	35%	23%	22%
	Igual ao esperado	Count	22	2	2	3	5	34
		% within clusters	16%	10%	18%	13%	23%	16%
	Pouco acima do esperado	Count	20	4	1	3	5	33
		% within clusters	15%	19%	9%	13%	23%	16%
	Acima do esperado	Count	29	5	1	6	2	43
		% within clusters	22%	24%	9%	26%	9%	20%
	Muito maior que o esperado	Count	7	0	1	1	0	9
		% within clusters	5%	0%	9%	4%	0%	4%
	Total	Count	134	21	11	23	22	211
		% within clusters	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		% of Total	64%	10%	5%	11%	10%	100%

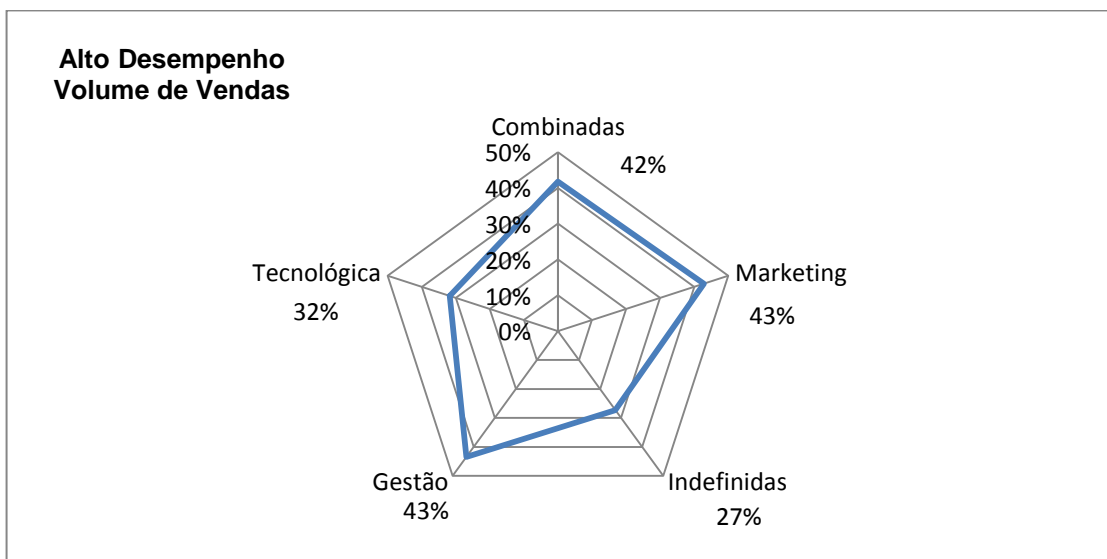
A Tabela 5.24 exhibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador volume de vendas e os grupos formados. Para facilitar a análise dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de empresas com baixo desempenho (Gráfico 5.15) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.16).

O grupo com capacidades indefinidas foi o que relatou maior percentual de empresas com baixo desempenho em volume de vendas, seguido pelo grupo com capacidades tecnológicas. Enquanto os grupos que menos reportaram baixo desempenho foram os de capacidades de gestão e de marketing, seguido pelo grupo que utiliza capacidades combinadas. O gráfico de alto desempenho comprova que o uso das capacidades de gestão e de marketing leva a um melhor desempenho.

**Gráfico 5.15 – Baixo desempenho em volume de vendas.**



**Gráfico 5.16 – Alto desempenho em volume de vendas.**



A Tabela 5.25 exibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador crescimento da participação de mercado e os grupos formados. Para facilitar a análise dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de empresas com baixo desempenho (Gráfico 5.17) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.18).

**Tabela 5.25 – Crescimento da participação de mercado por grupo.**

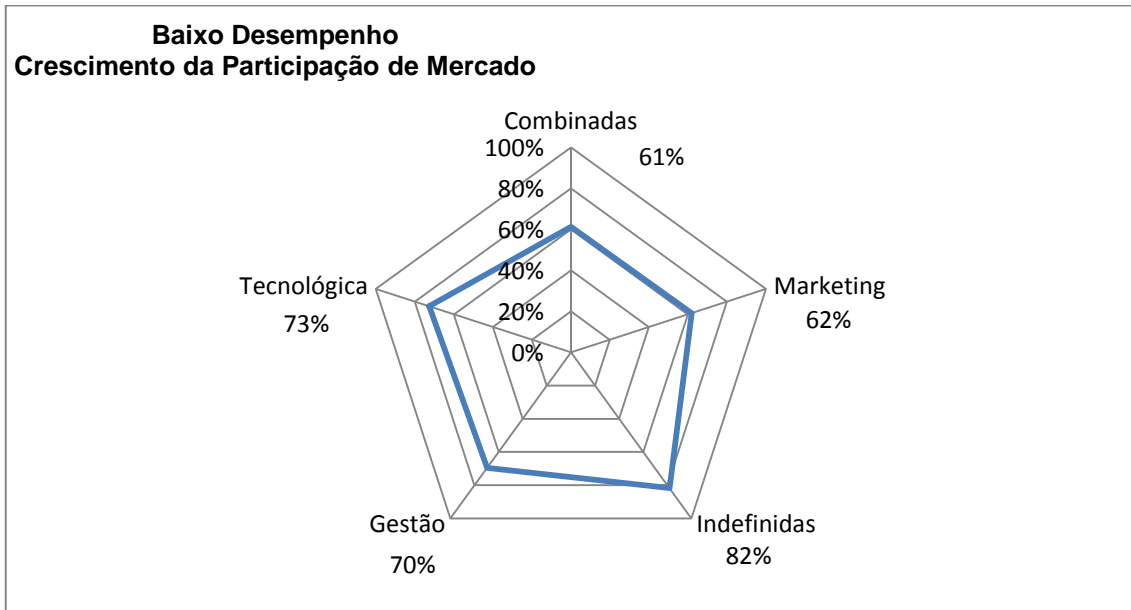
			QCLclusters5					Total
			Combinadas	Marketing	Indefinidas	Gestão	Tecnológica	
Crescimento da Participação de Mercado	Muito menor que o esperado	Count	7	0	0	1	1	9
		% within clusters	5%	0%	0%	4%	5%	4%
	Abaixo do esperado	Count	20	6	4	2	3	35
		% within clusters	15%	29%	36%	9%	14%	17%
	Pouco abaixo do esperado	Count	28	3	2	10	9	52
		% within clusters	21%	14%	18%	43%	41%	25%
	Igual ao esperado	Count	27	4	3	3	3	40
		% within clusters	20%	19%	27%	13%	14%	19%
	Pouco acima do esperado	Count	21	5	0	3	3	32
		% within clusters	16%	24%	0%	13%	14%	15%
	Acima do esperado	Count	23	3	1	3	3	33
		% within clusters	17%	14%	9%	13%	14%	16%
	Muito maior que o esperado	Count	8	0	1	1	0	10
		% within clusters	6%	0%	9%	4%	0%	5%
	Total	Count	134	21	11	23	22	211
		% within clusters	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		% of Total	64%	10%	5%	11%	10%	100%

Novamente o grupo com capacidades indefinidas foi o que relatou maior percentual de empresas com baixo desempenho, seguido pelo grupo com

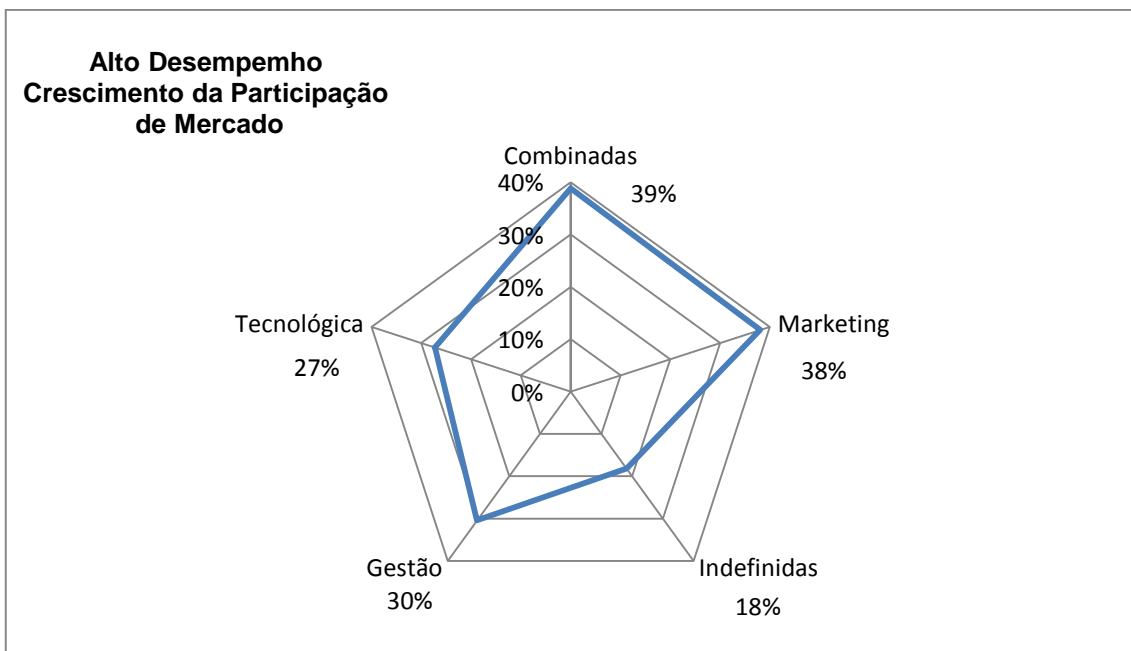


capacidades tecnológicas. Enquanto os grupos que menos reportaram baixo desempenho foram os de capacidades combinadas, capacidades de marketing e de gestão. O gráfico de alto desempenho mostra que o uso das capacidades combinadas e de marketing leva a um melhor desempenho.

**Gráfico 5.17 – Baixo desempenho em crescimento da partic. de mercado.**



**Gráfico 5.18 – Alto desempenho em crescimento da partic. de mercado.**



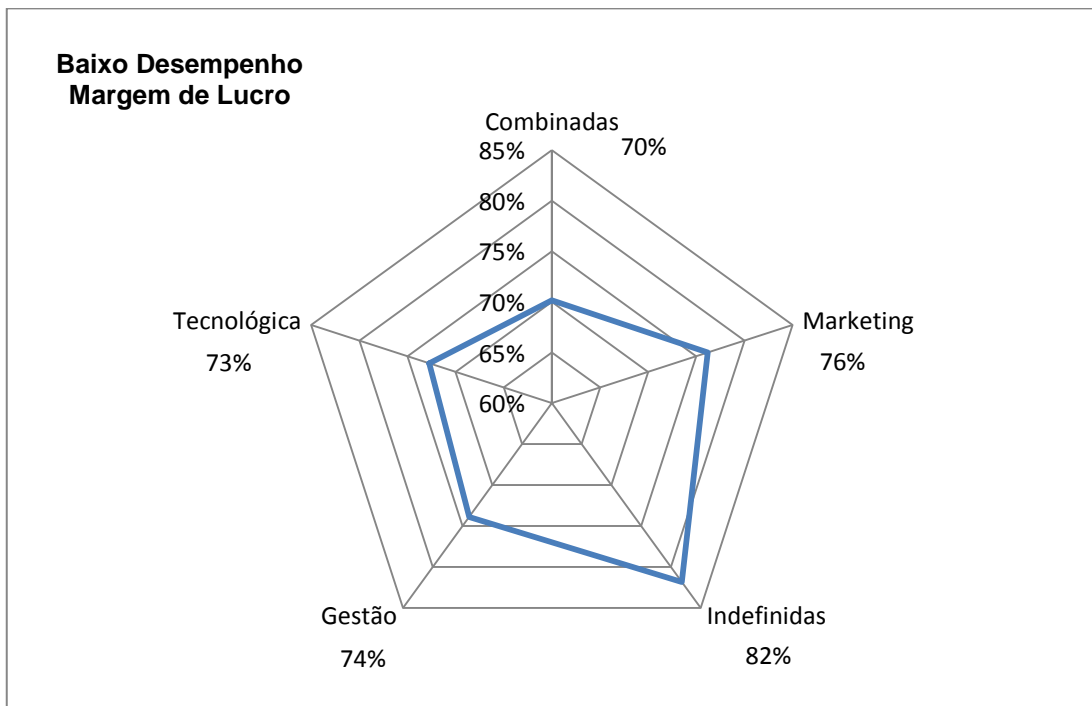
A Tabela 5.26 exibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador margem de lucro e os grupos formados. Para facilitar a análise dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de empresas com baixo desempenho (Gráfico 5.19) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.20).

**Tabela 5.26 – Margem de lucro por grupo.**

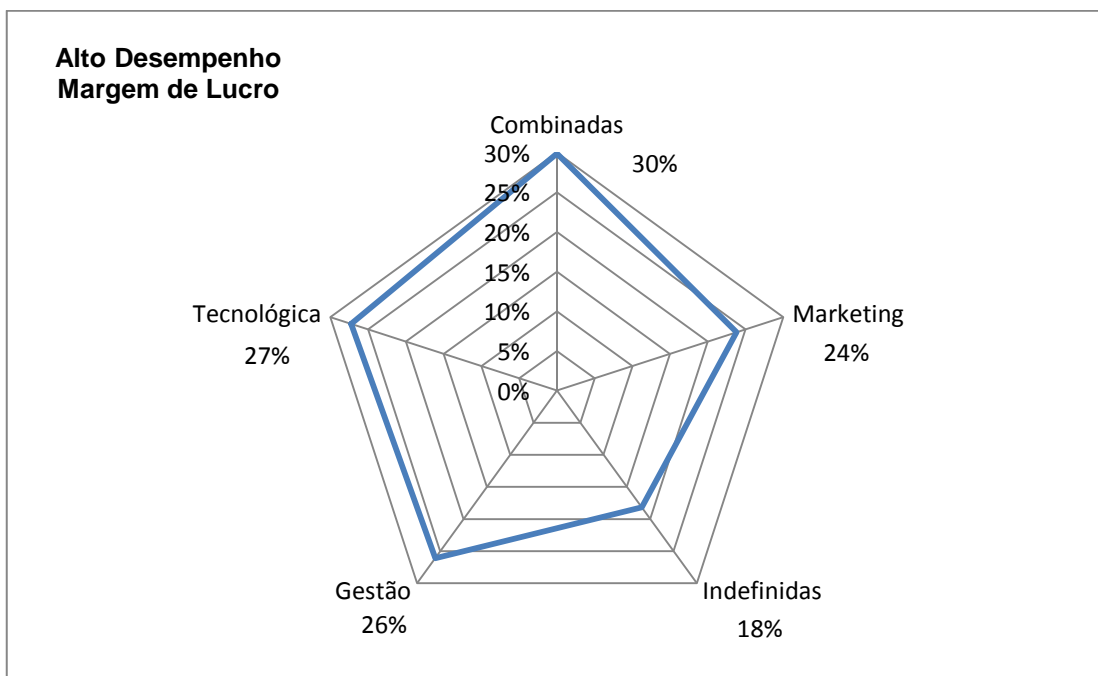
			QCLclusters5					Total
			Combinadas	Marketing	Indefinidas	Gestão	Tecnológica	
Margem de Lucro	Muito menor que o esperado	Count	7	0	1	1	3	12
		% within clusters	5%	0%	9%	4%	14%	6%
	Abaixo do esperado	Count	24	5	3	3	4	39
		% within clusters	18%	24%	27%	13%	18%	18%
	Abaixo do esperado	Count	31	5	3	6	4	49
		% within clusters	23%	24%	27%	26%	18%	23%
	Igual ao esperado	Count	32	6	2	7	5	52
		% within clusters	24%	29%	18%	30%	23%	25%
	Pouco acima do esperado	Count	16	5	0	4	3	28
		% within clusters	12%	24%	0%	17%	14%	13%
	Acima do esperado	Count	18	0	1	2	3	24
		% within clusters	13%	0%	9%	9%	14%	11%
	Muito maior que o esperado	Count	6	0	1	0	0	7
		% within clusters	4%	0%	9%	0%	0%	3%
	Total	Count	134	21	11	23	22	211
		% within clusters	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
% of Total		64%	10%	5%	11%	10%	100%	

Novamente o grupo com capacidades indefinidas foi o que relatou maior percentual de empresas com baixo desempenho, seguido pelo grupo com capacidades de marketing. Enquanto os grupos que menos reportaram baixo desempenho foram os de capacidades combinadas, capacidades tecnológicas e de gestão. O gráfico de alto desempenho mostra que o uso das capacidades combinadas e tecnológicas leva a um melhor desempenho.

**Gráfico 5.19 – Baixo desempenho em margem de lucro.**



**Gráfico 5.20 – Alto desempenho em margem de lucro.**



A Tabela 5.27 exibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador retorno do capital próprio e os grupos formados. Para facilitar a análise

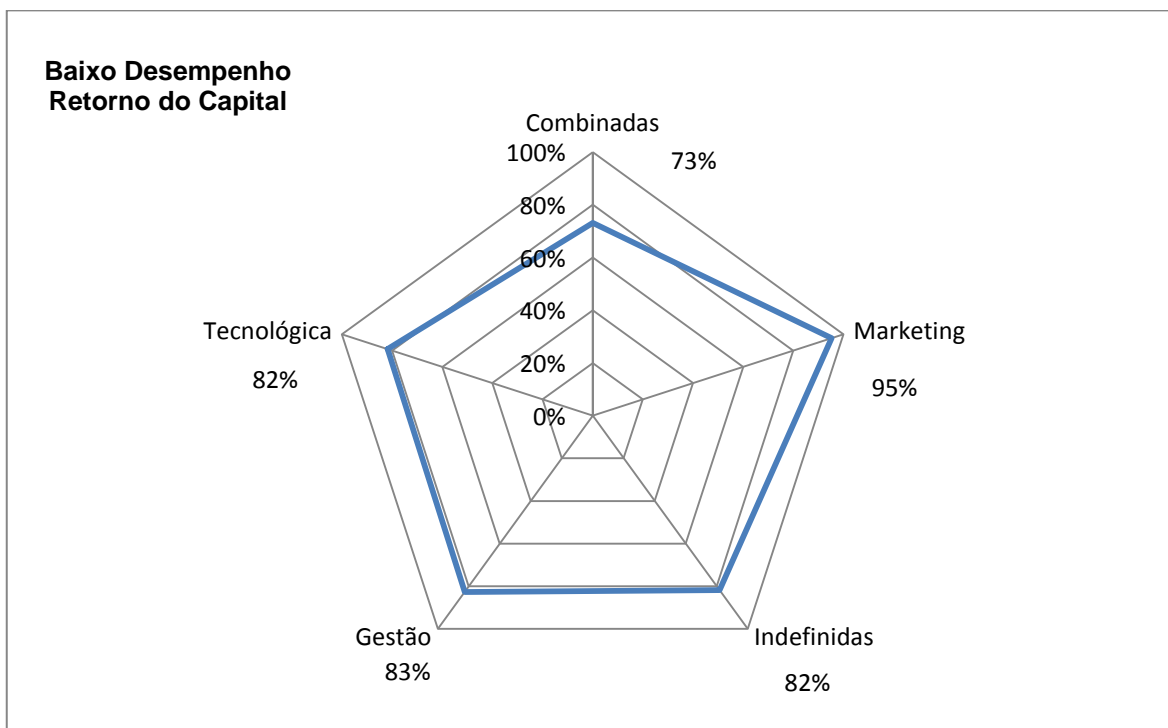
dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de empresas com baixo desempenho (Gráfico 5.21) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.22).

**Tabela 5.27 – Retorno do capital próprio por grupo.**

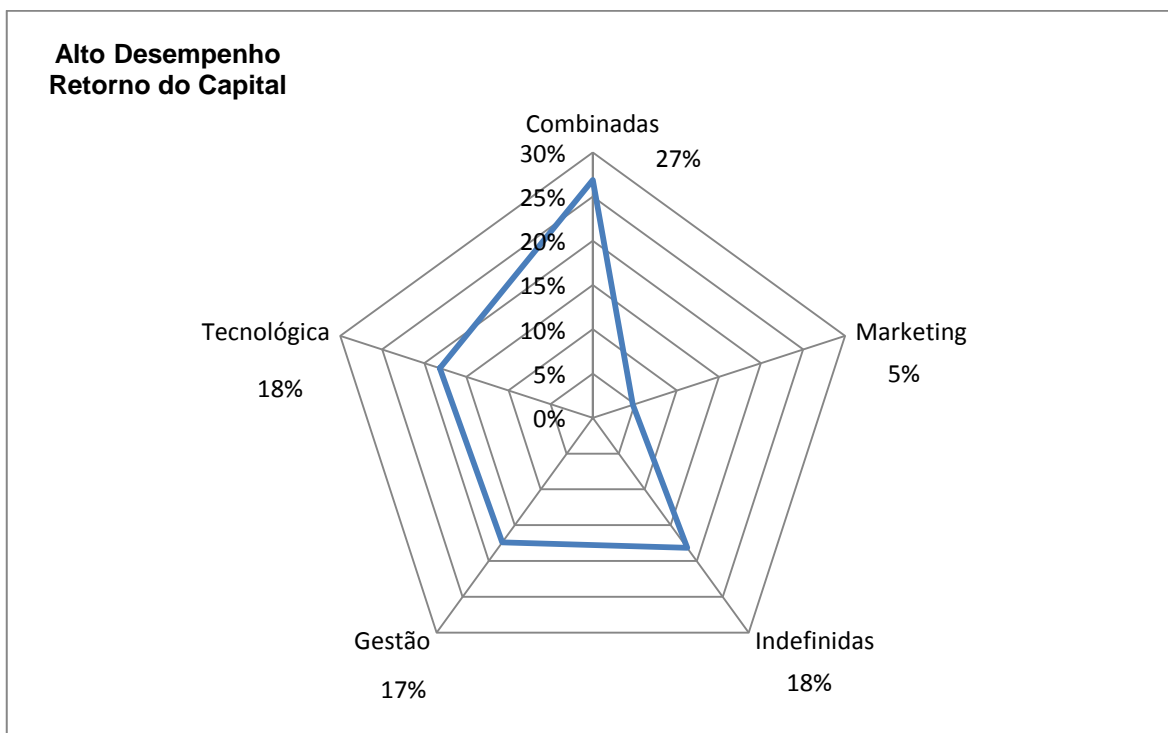
			QCLclusters5					Total
			Combinadas	Marketing	Indefinidas	Gestão	Tecnológica	
Retorno do Capital Próprio	Muito menor que o esperado	Count	10	2	2	2	4	20
		% within clusters	7%	10%	18%	9%	18%	9%
	Abaixo do esperado	Count	23	4	3	2	4	36
		% w% within clusters	17%	19%	27%	9%	18%	17%
	Pouco abaixo do esperado	Count	26	8	4	8	6	52
		% within clusters	19%	38%	36%	35%	27%	25%
	Igual ao esperado	Count	39	6	0	7	4	56
		% within clusters	29%	29%	0%	30%	18%	27%
	Pouco acima do esperado	Count	17	1	1	2	2	23
		% within clusters	13%	5%	9%	9%	9%	11%
	Acima do esperado	Count	13	0	0	1	2	16
		% within clusters	10%	0%	0%	4%	9%	8%
	Muito maior que o esperado	Count	6	0	1	1	0	8
		% % within clusters	4%	0%	9%	4%	0%	4%
Total	Count	134	21	11	23	22	211	
	% within clusters	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	% of Total	64%	10%	5%	11%	10%	100%	

O maior destaque foi para o grupo de capacidades de marketing que relatou o maior percentual de empresas com baixo desempenho. Enquanto os grupos que menos reportaram baixo desempenho foram os de capacidades combinadas. O gráfico de alto desempenho mostra que o uso das capacidades combinadas leva a um melhor desempenho.

**Gráfico 5.21 – Baixo desempenho em retorno do capital próprio.**



**Gráfico 5.22 – Alto desempenho em retorno do capital próprio.**



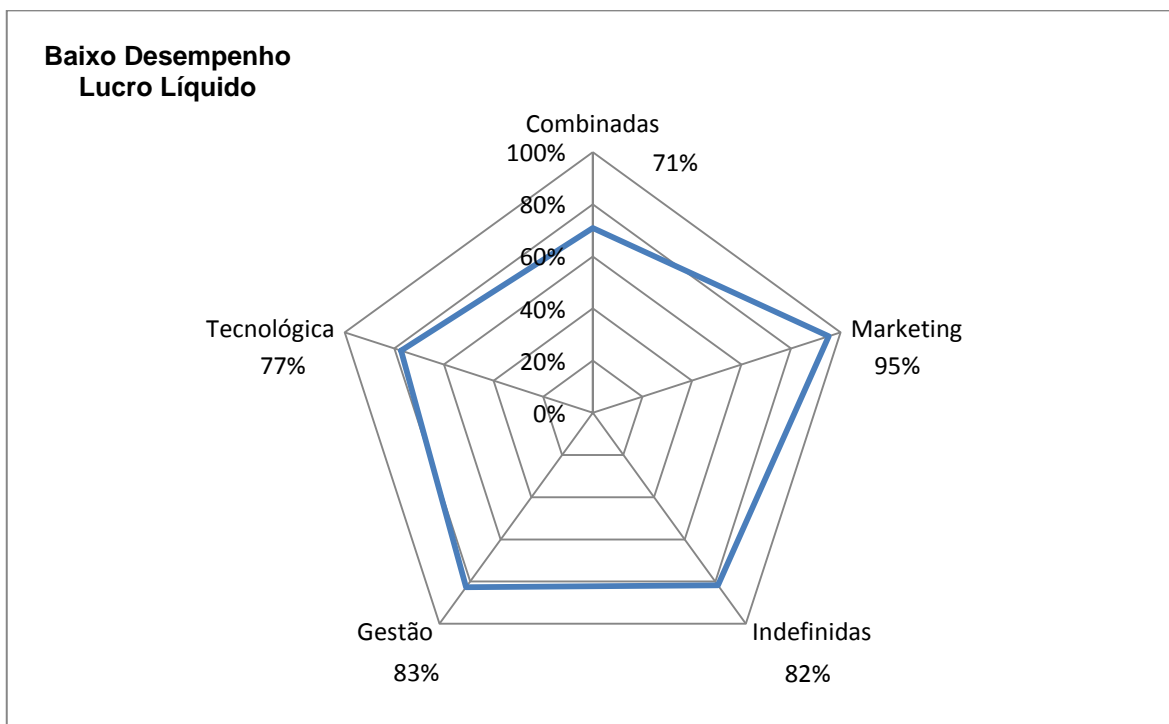
A Tabela 5.28 exibe os resultados da *cross tabulation* realizada entre o indicador lucro líquido e os grupos formados. Para facilitar a análise dos resultados, são apresentados dois gráficos, um referente ao grupo de empresas com baixo desempenho (Gráfico 5.23) e outro referente ao grupo de alto desempenho (Gráfico 5.24).

**Tabela 5.28 – Lucro líquido por grupo.**

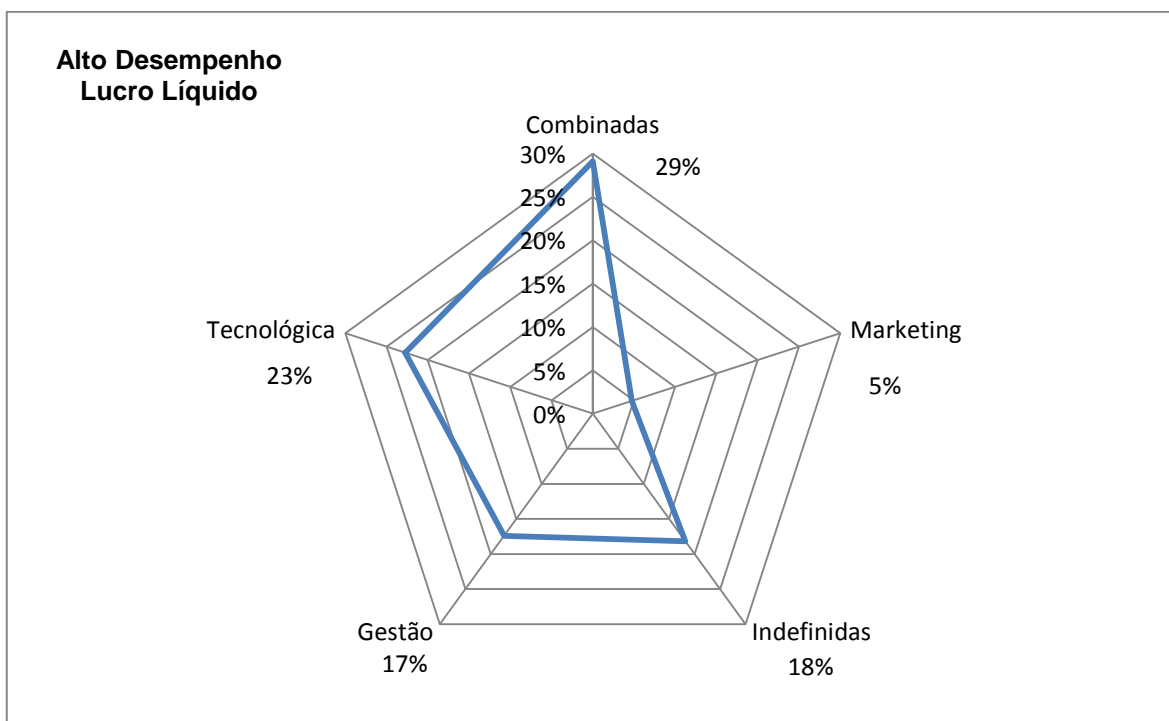
			QCLclusters5					Total
			Combinadas	Marketing	Indefinidas	Gestão	Tecnológica	
Lucro Líquido	Muito menor que o esperado	Count	10	1	1	2	3	17
		% within clusters	7%	5%	9%	9%	14%	8%
	Abaixo do esperado	Count	26	4	3	2	5	40
		% within clusters	19%	19%	27%	9%	23%	19%
	Pouco abaixo do esperado	Count	28	10	4	8	5	55
		% within clusters	21%	48%	36%	35%	23%	26%
	Igual ao esperado	Count	31	5	1	7	4	48
		% within clusters	23%	24%	9%	30%	18%	23%
	Pouco acima do esperado	Count	17	1	0	2	4	24
		% within clusters	13%	5%	0%	9%	18%	11%
	Acima do esperado	Count	16	0	1	1	1	19
		% within clusters	12%	0%	9%	4%	5%	9%
	Muito maior que o esperado	Count	6	0	1	1	0	8
		% within clusters	4%	0%	9%	4%	0%	4%
	Total	Count	134	21	11	23	22	211
		% within clusters	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% of Total		64%	10%	5%	11%	10%	100%	

Novamente, o maior destaque foi para o grupo de capacidades de marketing que relatou o maior percentual de empresas com baixo desempenho. Enquanto os grupos que menos reportaram baixo desempenho foram os de capacidades combinadas. O gráfico de alto desempenho mostra que o uso das capacidades combinadas leva a um melhor desempenho.

**Gráfico 5.23 – Baixo desempenho em lucro líquido.**



**Gráfico 5.24 – Alto desempenho em lucro líquido.**



#### 5.3.4 Análise fatorial confirmatória

Na modelagem de equações estruturais, o modelo de mensuração tem similaridades com os objetivos da análise fatorial. No caso do modelo de medida, os fatores são as variáveis latentes e cada variável atua como um indicador de cada fator, considerando que cada variável tem uma carga para cada fator.

A análise fatorial é primariamente uma técnica exploratória, uma vez que não se tem um controle sobre quais variáveis são indicadores de qual construto latente. No entanto, na modelagem de equações estruturais, o pesquisador tem um controle sobre a especificação dos indicadores que representam cada construto. A análise fatorial confirmatória é, portanto, útil na validação de escalas para a mensuração de construtos específicos (Hair *et al.*, 2005) e também utilizada para avaliação das validades convergente e discriminante.

A análise fatorial confirmatória é utilizada para testar estatisticamente a estrutura das variáveis latentes quando essa já é conhecida preliminarmente. Parte-se do princípio de que o pesquisador tem um conhecimento teórico ou empírico sobre essas variáveis e tem condições de especificar um modelo a ser estudado e validado. Dessa forma, a análise fatorial confirmatória foca somente na relação entre as variáveis observadas e os fatores do modelo de mensuração (Hair *et al.*, 2005).

Nesta pesquisa, estabeleceu-se a priori o número de fatores tomando por base a revisão da teoria e de estudos anteriores, evidenciando um controle sobre a especificação dos indicadores de cada construto, o que permitiu uma validação dessas escalas observando a qualidade do ajuste aos dados da amostra.

Na modelagem de equações estruturais o pesquisador tem um propósito de confirmar o bom ajuste entre o modelo especificado e os dados amostrais, o que é possível verificando-se a adequação geral do modelo. Hair *et al.* (2005) consideram que o modelo deva ser avaliado quanto ao seu ajuste geral,



retratando o grau em que os indicadores especificados representam os construtos teorizados. Os três tipos de medidas de ajuste geral úteis em análise fatorial confirmatória podem ser representados por medidas de ajuste absoluto, incremental e parcimonioso, as quais são descritas a seguir.

### **(i) Medidas de ajustamento absoluto**

As medidas absolutas de ajuste são aquelas que avaliam o grau em que o modelo global prediz a matriz de covariância ou correlação. Testou-se a validade convergente dos construtos por meio das seguintes medidas:

(a) CMIN (*minimum discrepancy*) ou  $\chi^2$  (Qui-quadrado): Hair *et al.* (2005) consideram que a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada pode ser avaliada pelo  $\chi^2$ . O que se busca, na realidade, é um valor de  $\chi^2$  não significativo, dado que a hipótese nula ( $H_0$ ) postula que os dados se ajustam ao modelo. No caso de o valor de  $\chi^2$  ser significativo, alguns autores defendem que se possa dividir o seu valor pelos graus de liberdade ( $\chi^2/GL$ ). CMINDF é a razão entre  $\chi^2$ /graus de liberdade. Para Kline (2005), uma razão menor que três é aceitável, para Hair *et al.* (2005), esse índice deve ser igual ou inferior a 5.

(b) GFI (*Goodness of Fit Index*): é o quociente entre o mínimo da função de ajustamento depois de o modelo ser ajustado e o mínimo da mesma função quando todos os parâmetros a estimar são nulos. Autores consideram que este indicador varia entre 0 (péssimo ajuste) e 1 (ajuste perfeito). Valores superiores a 0,90 indicam um bom ajustamento (Lisboa *et al.*, 2012). Valores superiores a 0,80 são julgados adequados (Jöreskog e Sörbom, 1993).

(c) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*): É uma medida que tenta corrigir a tendência da estatística qui-quadrado em rejeitar qualquer modelo especificado com uma amostra suficientemente grande. O RSMEA considera o erro de aproximação em relação à população, isto é, o valor é

representativo da qualidade de ajustamento esperado se o modelo fosse estimado na população. A discrepância entre as matrizes é expressa por grau de liberdade, tornando-a sensível ao número de parâmetros estimados no modelo. Valores inferiores a 0,08 são considerados aceitáveis (Hair *et al.*, 2005).

## **(ii) Medidas relativas ou de ajustamento incremental**

De acordo com Hair *et al.* (2005), essa é uma classe de medidas que comparam o modelo proposto ao modelo sem relações estruturais (modelo nulo). Os índices normalmente utilizados nessa categoria são:

(a) TLI (*Tucker-Lewis Index*): também conhecido como o índice de ajuste não-normado (NNFI), esse índice combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo, resultando em valores entre zero a um (Hair *et al.*, 2005). Consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,9;

(b) NFI (*Normed Fit Index*): indicador que resulta da subtração do  $\chi^2$  do modelo nulo (modelo que assume que todas as variáveis observadas são não-correlacionadas, o que implica que este modelo não melhoraria caso existisse alguma redução de dados) e do  $\chi^2$  do modelo proposto, dividido pelo  $\chi^2$  do modelo nulo. Varia entre 0 e 1, sendo este último valor um indicativo de ajuste perfeito. Consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,90 (Hair *et al.*, 2005);

(c) CFI (*Comparative Fit Index*): índice de medida comparativa entre os modelos estimado e nulo (Hair *et al.*, 2005). Este índice provém de uma estimativa do ajuste do modelo, corrigido pelo tamanho da amostra e é recomendado para avaliar o ajuste geral do modelo em estudo. Consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,90;

(d) IFI (*Incremental Fit Index*): considerado uma versão modificada do índice NFI, desenhada para se tornar mais independente da dimensão da amostra. Tem uma tendência a apresentar valores mais elevados quando o modelo está mal especificado (Bollen, 1989). É recomendado um valor próximo de 0,95 (Hu e Bentler, 1999).

### **(iii) Medidas de ajustamentos parcimoniosos**

Esses índices relacionam o índice de qualidade de ajuste do modelo com o número de coeficientes estimados necessários para atingir esse nível de ajustamento. Procura diagnosticar se o ajuste do modelo foi conseguido por superajustamento dos dados com muitos coeficientes, um procedimento semelhante ao ajuste do  $R^2$  dos modelos de regressão múltipla (Hair *et al.*, 2005). Os principais índices desse grupo são:

(a) PNFI (*Parcimonious Normed Fit Index*): considerado uma modificação do NFI, este índice é resultado da multiplicação do NFI pela relação entre o número de graus de liberdade do modelo proposto e o número de graus de liberdade do modelo nulo. É uma medida usada para comparar modelos alternativos com diferentes graus de liberdade. Diferenças encontradas entre 0,06 a 0,09 podem ser consideradas significativas;

(b) PGFI (*Parcimonious Goodness Fit Index*): este índice corresponde a uma modificação do GFI. Compara os graus de liberdade do modelo proposto com o número de variáveis manifestas divididas pelo número 2, multiplicando-as pelo número de variáveis manifestas mais 1 para em seguida multiplicar o resultado pelo GFI. Quanto maior o valor do índice, mais parcimonioso será o modelo em estudo. Contudo, para Mulaik *et al.* (1989), valores próximos de 0,5 indicam um bom ajustamento do modelo.

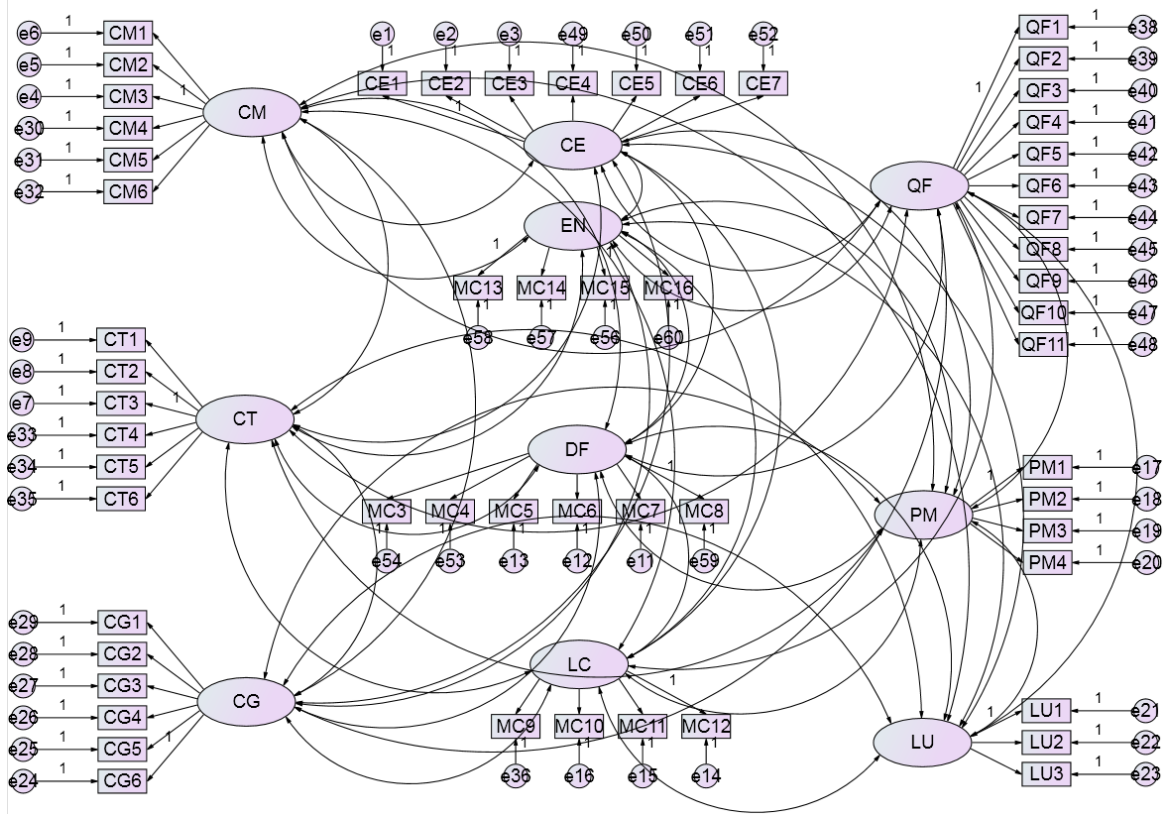
### **5.3.5 Análise do modelo de medida inicial**

O modelo de medida, baseado no modelo conceitual, foi analisado quanto ao ajuste geral, no sentido de observar se ele é de fato uma representação adequada do conjunto completo das relações causais hipotetizadas, conforme sugerido por Hair *et al.*, 2005. Com o auxílio do software IBM SPSS *Statistics* 19 Amos versão 20, foi construído o modelo de medida inicial, com os construtos e suas respectivas variáveis manifestas. A Figura 5.1 exibe o modelo de medida inicial e a Tabela 5.29 resume os resultados das medidas de ajuste absoluto, incremental e parcimonioso do modelo de medida inicial.

Conforme apresentado na Tabela 5.29, o modelo inicial exibe algumas medidas de ajustamento absoluto dentro dos padrões encontrados na literatura, porém o GFI está abaixo de 0,80. O mesmo acontece para as medidas de ajustamento incremental, as quais estão abaixo de 0,90. Quanto às medidas de ajustamentos parcimoniosos (PNFI E PGFI), demonstram adequação aos padrões descritos por autores como Mulaik *et al.* (1989).

Lisboa *et al.* (2012) explicam que não existem testes estatísticos únicos para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo aos dados da amostra quando se utiliza a modelagem de equações estruturais. É recomendável que o pesquisador adote medidas das três classes, ou seja, medidas de ajustamento absoluto, de ajustamento incremental e de ajustamento parcimonioso. Também é adequado, considerando a grande diversidade de medidas e conflitos quanto aos padrões aceitáveis, que sejam escolhidas medidas mais utilizadas como, por exemplo: CFI, GFI, NFI, RMSEA e TLI.

**Figura 5.1 – Modelo de medida inicial.**



**Tabela 5.29 – Resultados das medidas de ajuste do modelo inicial.**

Medidas de ajustamento absoluto	Resultado
Qui-quadrado ( $\chi^2$ ):	3027,207
Graus de Liberdade	1495
CMINDF ( $\chi^2$ /GL)	2,025
Nível de significância estatística ( <i>p value</i> )	0,000
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,664
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,07
Medidas relativas ou de ajustamento incremental	
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,826
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,724
IFI ( <i>Incremental Fit Index</i> )	0,839
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,837
Medidas de ajustamentos parcimoniosos	
PNFI ( <i>Parcimonious Normed Fit Index</i> )	0,679
PGFI ( <i>Parcimonious Goodness Fit Index</i> ):	0,600

### Legenda modelo de medida inicial

Código	Variável	Código	Variável
CM	Capacidade de Marketing	DF	Estratégia de Diferenciação
CG	Capacidade de Gestão	CE	Capacidade de Implementação
CT	Capacidade Tecnológica	QF	Qualidade de Formulação
LC	Estratégia de Liderança em Custos	PM	Performance de Mercado
EN	Estratégia de Enfoque	LU	Lucratividade

#### 5.3.6 Modelo de medida final

Baseando-se nos resultados do modelo inicial de medida, procedeu-se a elaboração de um modelo que apresentasse melhores índices. Cada construto foi adicionado gradativamente ao modelo, com suas variáveis e relações entre cada construto do modelo. Foi conduzida a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com o intuito de verificar as propriedades psicométricas das escalas e testar a significância das relações predefinidas.

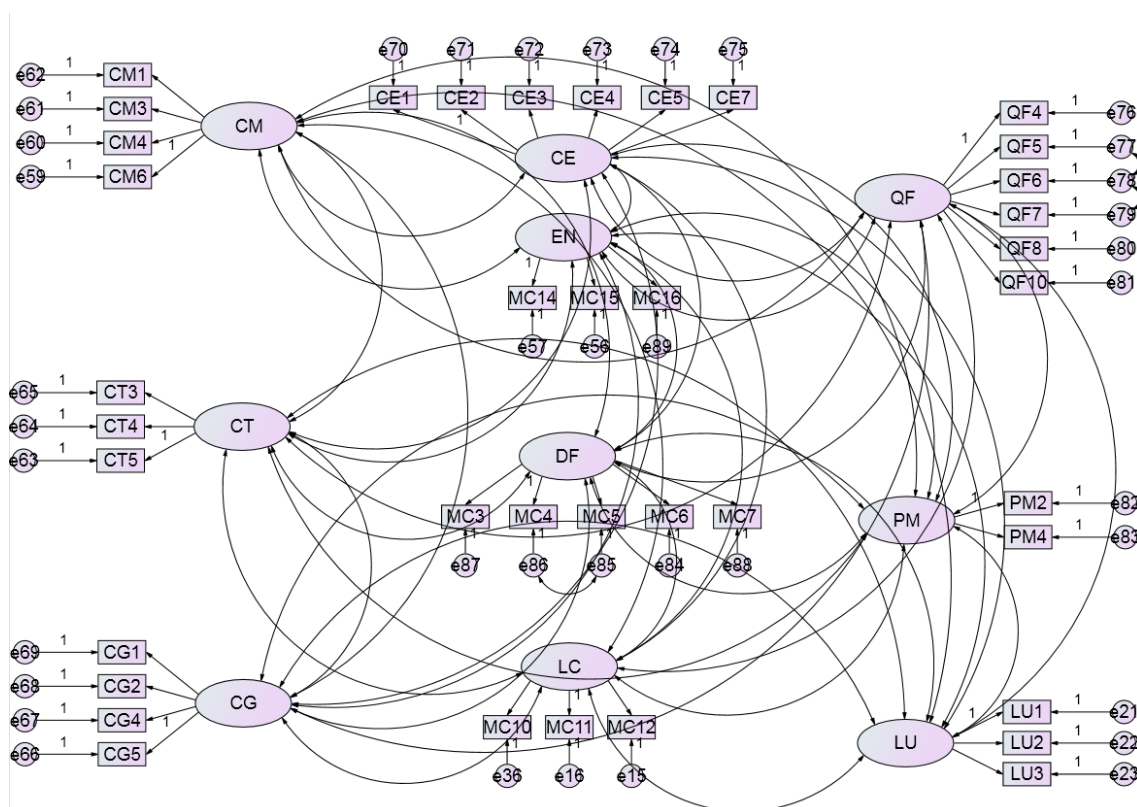
Foram realizados ajustes no modelo à medida que se observavam os resultados da magnitude do coeficiente de correlação entre as variáveis, dos coeficientes estandardizados e dos índices de modificação. Variáveis internas com baixos coeficientes estandardizados foram eliminadas. A cada teste verificaram-se os índices de modificação, eliminando-se o item que apresentava maior índice de covariância entre os erros ou maior regressão entre as variáveis (*cross loadings* significativos). Os procedimentos ocorreram até que resultasse um bom ajuste para o modelo.

A Figura 5.2 exibe o modelo de medida final. A Tabela 5.30 mostra as diferenças entre os dois modelos, referentes às variáveis ou itens removidos do modelo inicial. As variáveis que permaneceram no modelo de medida final estão em negrito e marcadas com o símbolo \*.

O modelo de medida final foi avaliado quanto à qualidade de ajustamento. De acordo com Marôco (2010), a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo tem por objetivo verificar o quanto a estrutura correlacional das variáveis

manifestas observadas na amostra é reproduzida de forma satisfatória pelo modelo teórico proposto. A avaliação da qualidade do ajustamento do modelo pode ser feita com: (i) Teste do qui-quadrado ( $\chi^2$ ); (ii) Índices de qualidade do ajustamento; (iii) Análise dos resíduos, significância de parâmetros e fiabilidade individual.

**Figura 5.2 – Modelo de medida final.**



**Tabela 5.30 – Relação dos itens dos modelos inicial e final.**

Construto	Item	Nº final de itens
DF - Estratégia de Diferenciação	<b>(MC3) Oferta de serviços pós-venda aos clientes*</b>	5
	<b>(MC4) Inovação em métodos e técnicas de marketing*</b>	
	<b>(MC5) Intensidade de uso do marketing e propaganda*</b>	
	<b>(MC6) Treinamento intensivo das equipes de trabalho*</b>	
	<b>(MC7) Construção de uma forte identidade da marca*</b>	
	(MC8) Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes	
LC - Estratégia de Liderança em Custos	(MC9) Competição em preço	3
	<b>(MC10) Eficiência na procura de matérias-primas e/ou insumos*</b>	
	<b>(MC11) Melhoria contínua no processo de produção*</b>	
	<b>(MC12) Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade do produto*</b>	
EN - Estratégia de Enfoque	(MC13) Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo	3
	<b>(MC14) Atuação em um determinado segmento de mercado*</b>	
	<b>(MC15) Oferta de produtos especiais sob medida para um grupo de clientes*</b>	
	<b>(MC16) Introdução de novos produtos no mercado*</b>	
CG - Capacidade de Gestão	<b>(CG1) Sistemas informatizados utilizados*</b>	4
	<b>(CG2) Capacidade de controlar custos*</b>	
	(CG3) Habilidades de gestão financeira	
	<b>(CG4) Capacidade de gestão dos recursos humanos*</b>	
	<b>(CG5) Precisão das previsões dos lucros e receitas*</b>	
	(CG6) Eficácia do processo de planejamento de marketing	
CM - Capacidade de Marketing	<b>(CM1) Conhecimento a respeito dos clientes*</b>	4
	(CM2) Conhecimento a respeito dos concorrentes	
	<b>(CM3) Integração das atividades de marketing*</b>	
	<b>(CM4) Habilidade para segmentar o mercado*</b>	
	(CM5) Eficácia da precificação	
	<b>(CM6) Eficácia da publicidade*</b>	
CT - Capacidade Tecnológica	(CT1) Capacidade de desenvolver novos produtos	3
	(CT2) Processos de fabricação	
	<b>(CT3) Capacidades de desenvolver tecnologias</b>	
	<b>(CT4) Habilidade de prever mudanças tecnológicas na indústria*</b>	
	<b>(CT5) Condições das instalações de produção*</b>	
	(CT6) Habilidades de controle de qualidade do produto*	

continua



**Tabela 5.30 – Relação dos itens dos modelos inicial e final (continuação)**

Construto	Item	Nº final de itens
CE - Capacidade de Implementação das Estratégias	<b>(CE1) A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os empregados*</b>	6
	<b>(CE2) Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa*</b>	
	<b>(CE3) Todos os empregados entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito*</b>	
	<b>(CE4) O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa*</b>	
	<b>(CE5) São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias formuladas*</b>	
	(CE6) Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida	
	<b>(CE7) Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa*</b>	
QF - Qualidade da Formulação das Estratégias	(QF1) Elaboração das estratégias de modo participativo com os empregados	6
	(QF2) Elaboração das estratégias de modo participativo com os acionistas, clientes e fornecedores	
	(QF3) Utilização de análise do setor de atuação	
	<b>(QF4) Utilização de análise da concorrência*</b>	
	<b>(QF5) Utilização de análise do macroambiente fora do setor de atuação*</b>	
	<b>(QF6) Utilização de Análise dos Pontos Fortes e Fracos da Empresa, Oportunidades e Ameaças*</b>	
	<b>(QF7) Definição de visão clara para todos na empresa para os próximos três anos*</b>	
	<b>(QF8) Visão suportada por objetivos estratégicos possíveis de medir para os próximos três anos*</b>	
	(QF9) Declaração clara e concisa de como a empresa irá criar valor único para os clientes	
	<b>(QF10) Análise dos recursos e competências internas para execução das estratégias*</b>	
	(QF11) Definição de iniciativas ou projetos estratégicos ligados ao crescimento, suporte, operações e infraestrutura da empresa	

continua

**Tabela 5.30 – Relação dos itens dos modelos inicial e final (continuação)**

Construto	Item	Nº final de itens
PM - Performance de Mercado	(PM1) Volume de vendas	2
	<b>(PM2) Crescimento do volume de vendas*</b>	
	(PM3) Participação de mercado ( <i>market share</i> )	
	<b>(PM4) Crescimento da participação de mercado (<i>market share</i>)*</b>	
LU - Lucratividade	<b>(LU1) Margem de lucro*</b>	3
	<b>(LU2) Retorno do capital próprio*</b>	
	<b>(LU3) Lucro líquido*</b>	

A Tabela 5.31 apresenta os principais indicadores do modelo de mensuração, após os procedimentos de ajuste e observa-se que os resultados estão de acordo com os valores de referência recomendados na literatura (e.g., Browne & Cudeck, 1993; Hulland, Chow & Lan, 1996; Schumacker & Lomax, 1996; Jaccard & Wan, 1996; Miles & Shevlin, 1998; Hu & Bentler, 1999; Steiger, 2007; Hooper *et al.*, 2008).

**Tabela 5.31 – Resultados das medidas de ajuste do modelo final.**

Medidas de ajustamento absoluto	Resultado
Qui-quadrado ( $\chi^2$ ):	858,25
Graus de Liberdade	654
CMINDF ( $\chi^2$ )/GL	1,312
Nível de significância estatística ( <i>p value</i> )	0,000
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,833
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,039
<b>Medidas relativas ou de ajustamento incremental</b>	
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,956
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,858
IFI ( <i>Incremental Fit Index</i> )	0,962
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,961
<b>Medidas de ajustamentos parcimoniosos</b>	
PNFI ( <i>Parcimonious Normed Fit Index</i> )	0,757
PGFI ( <i>Parcimonious Goodness Fit Index</i> ):	0,698

Os resultados exibidos na Tabela 5.31, quando comparados com aqueles expostos na Tabela 5.29, revelam uma significativa melhora no desempenho do modelo de medida final. Para o conjunto de medidas de ajustamento absoluto, o qui-quadrado reduziu de 3257,987 para 858,25. O valor dos graus de liberdade passou de 1607 para 654 e a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade

passou de 2,027 para 1,312, o que é considerado um bom ajustamento do modelo.

De acordo com Lisboa *et al.* (2012), a estatística do qui-quadrado é muito afetada pela dimensão da amostra, o que a torna uma medida que necessita de complementação com outras medidas de ajuste geral. Nesse aspecto, o índice que tem menor influência quanto à dimensão da amostra é o TLI (Tucker-Lewis Index). Esse índice, no modelo de medida inicial foi de 0,817, enquanto que no modelo final obteve o valor de 0,956, o que é considerado um bom ajustamento do modelo.

Outro índice insensível à dimensão da amostra e muito popular entre os estudos é o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). A raiz do erro quadrático médio de aproximação tenta corrigir a tendência da estatística qui-quadrado em rejeitar qualquer modelo especificado com uma amostra suficientemente grande. O RMSEA é a discrepância por grau de liberdade. Nesse caso, a discrepância é medida em termos da população e não apenas em termos da amostra utilizada para estimação, dessa forma, o valor é representativo da qualidade de ajuste esperada se o modelo fosse estimado na população, não somente na amostra (Hair *et al.*, 2005). No modelo de medida final o valor do RMSEA reduziu de 0,070 (modelo inicial) para 0,039.

Quanto às medidas de ajustamento incremental, houve uma melhora considerável entre o modelo inicial e o modelo final, haja vista que o TLI, já mencionado, melhorou, enquanto que o NFI passou de 0,712 para 0,858; o IFI aumentou de 0,830 para 0,962; e o CFI mudou de 0,828 para 0,961.

Diante dos resultados obtidos, é possível considerar que o modelo de mensuração se ajusta bem aos dados e que a etapa de estimação do modelo de medidas foi concluída dentro das expectativas iniciais quando da formulação do modelo teórico.

### 5.3.7 Interpretação dos resultados do modelo de medida

A Tabela 5.32 exibe uma síntese dos resultados obtidos em relação à confiabilidade das escalas do modelo de medida após os ajustes necessários. As cargas fatoriais são altas (todos os fatores ultrapassam 0,5) e são altamente significantes ( $p < 0.01$ ), com todas as estatísticas  $t$  acima do valor quatro (4). Encontra-se, portanto, suporte para a validade convergente das medidas. Validade convergente é o grau pelo qual múltiplas tentativas de medir o mesmo conceito estão em concordância, ou seja, a extensão com que a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto (Malhotra, 2006). A validade convergente pode ser avaliada por meio da significância das cargas fatoriais dos indicadores. Valores  $t$ -value (*critical ratios* – *CR*) superiores a 1,96 indicam resultados estatisticamente significativos para  $p < 0,05$ .

Na mesma Tabela 5.32 consta, ainda, a confiabilidade de medida de cada indicador (*individual-item reliability*). De acordo com Lisboa *et al.* (2012), este coeficiente é designado por coeficiente de correlação múltiplo ou  $R^2$  e avalia a qualidade de medida de cada indicador que representa cada variável latente. Não existe, entretanto, nenhum valor estabelecido para o  $R^2$ , apesar de existir um consenso de que quanto maior o valor, maior é a confiabilidade do indicador analisado. Hooper *et al.* (2008) recomendam que indicadores com um  $R^2$  menor que 0,20 devem ser retirados do modelo.

Obtiveram-se valores de  $R^2$  que variam 0,261 (indicador MC14) a 0,933 (indicador LU3). O limite aceitável para a confiabilidade de medida é o valor de 0,20. Portanto, neste estudo evidencia-se a qualidade de medição das variáveis latentes.

**Tabela 5.32 – Estimativas estandardizadas para os coeficientes do modelo de medida das variáveis latentes e R<sup>2</sup> associados.**

Construto	Item	Estimativas Estandarizadas	R <sup>2</sup>	CR
Capacidade de Gestão	CG5	0,805	0,648	(---) <sup>(a)</sup>
	CG4	0,772	0,596	11,637
	CG1	0,532	0,283	7,584
	CG2	0,802	0,643	12,128
Capacidade de Marketing	CM6	0,808	0,653	(---) <sup>(a)</sup>
	CM4	0,744	0,554	11,479
	CM3	0,875	0,766	13,838
	CM1	0,604	0,365	8,935
Capacidade Tecnológica	CT5	0,571	0,326	(---) <sup>(a)</sup>
	CT4	0,899	0,808	8,712
	CT3	0,865	0,748	8,649
Capacidade de Implementação da Estratégia	CE1	0,852	0,726	(---) <sup>(a)</sup>
	CE2	0,889	0,790	16,121
	CE3	0,761	0,579	12,833
	CE4	0,639	0,408	10,091
	CE5	0,565	0,319	8,638
	CE7	0,520	0,270	7,813

(a) Valores não estimados. Coeficiente fixado na unidade para fixar a escala da variável latente em questão. continua

continuação

**Tabela 5.32 – Estimativas estandardizadas para os coeficientes do modelo de medida das variáveis latentes e R<sup>2</sup> associados.**

Construto	Item	Estimativas Estandarizadas	R <sup>2</sup>	CR
Estratégia de Enfoque	MC14	0,511	0,261	(---) <sup>(a)</sup>
	MC15	0,845	0,714	7,135
	MC16	0,785	0,616	7,002
Estratégia de Diferenciação	MC3	0,809	0,654	11,445
	MC4	0,757	0,573	(---) <sup>(a)</sup>
	MC5	0,708	0,501	14,303
	MC6	0,759	0,576	10,732
	MC7	0,739	0,546	10,448
Estratégia de Liderança em Custos	MC10	0,717	0,514	11,738
	MC11	0,884	0,781	(---) <sup>(a)</sup>
	MC12	0,824	0,679	14,234
Qualidade de Formulação das Estratégias	QF10	0,820	0,672	10,871
	QF8	0,841	0,707	11,119
	QF7	0,832	0,692	11,007
	QF6	0,771	0,594	10,216
	QF5	0,810	0,656	10,755
	QF4	0,692	0,479	(---) <sup>(a)</sup>
Performance de Mercado	PM2	0,887	0,787	(---) <sup>(a)</sup>
	PM4	0,955	0,912	19,008
Lucratividade	LU1	0,912	0,832	(---) <sup>(a)</sup>
	LU2	0,957	0,916	25,869
	LU3	0,966	0,933	26,678

Na Tabela 5.33 é possível observar que a confiabilidade composta (CC) de cada escala excede o limite de 0,7 (Fornell e Larcker, 1981; Hatcher, 1994). Isso sugere que as escalas são internamente consistentes. A variância média extraída (VME) exibiu resultados na faixa de 0,52 para o construto capacidade de execução da estratégia (CE) a 0,89 para o construto lucratividade (LU). Fornell e Larcker (1981) sugerem um valor mínimo de 0,50 para o resultado da variância média extraída. Contudo, alguns autores (e.g., Hatcher, 1994) consideram esses valores conservadores e argumentam que a faixa mais baixa é aceitável como mínimo. Além disso, a Tabela 5.33 apresenta estatísticas univariadas, coeficientes de correlação e alphas de Cronbach. Esses últimos foram todos acima do limite de 0,70. Baseados nesses resultados pode-se concluir que os construtos são unidimensionais e exibem níveis aceitáveis de confiabilidade, de validade convergente e de validade discriminante.

**Tabela 5.33 – Média e desvio padrão, matriz de correlação, confiabilidade composta e variância média extraída.**

Variável Latente	CM	CG	CT	ENF	LC	DF	CE	QF	PM	LU	Média	DP	CC	VME
CM	<b>0,84</b>										5,13	0,97	0,85	0,58
CG	0,63	<b>0,81</b>									5,10	1,07	0,82	0,54
CT	0,66	0,54	<b>0,82</b>								5,10	1,01	0,83	0,63
ENF	0,20	0,21	0,09	<b>0,73</b>							6,03	0,76	0,76	0,53
LC	0,19	0,32	0,09	0,72	<b>0,85</b>						6,17	0,77	0,85	0,66
DF	0,33	0,32	0,16	0,66	0,71	<b>0,88</b>					5,81	0,92	0,87	0,57
CE	0,50	0,68	0,46	0,25	0,33	0,31	<b>0,86</b>				5,28	1,01	0,86	0,52
QF	0,54	0,56	0,44	0,18	0,15	0,24	0,55	<b>0,92</b>			4,50	1,57	0,91	0,63
PM	0,32	0,18	0,10	0,05	0,21	0,22	0,26	0,34	<b>0,92</b>		3,95	1,53	0,92	0,85
LU	0,35	0,29	0,16	0,05	0,11	0,19	0,27	0,36	0,78	<b>0,96</b>	3,57	1,46	0,96	0,89

Obs: Correlações. A diagonal principal mostra o Alpha de Cronbach; DP = Desvio Padrão; CC= Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída.

Código	Variável	Código	Variável
CM	Capacidade de Marketing	DF	Estratégia de Diferenciação
CG	Capacidade de Gestão	CE	Capacidade de Implementação
CT	Capacidade Tecnológica	QF	Qualidade de Formulação
LC	Estratégia de Liderança em Custos	PM	Performance de Mercado
EN	Estratégia de Enfoque	LU	Lucratividade

### 5.3.8 Modelo estrutural

#### 5.3.8.1 Análise descritiva

A análise descritiva dos construtos estudados pode fornecer evidências iniciais acerca das hipóteses a serem testadas. A Tabela 5.33 exhibe as correlações entre os construtos, as médias e os desvios padrões. Observa-se que as menores médias referem-se aos construtos lucratividade (3,57) e *performance* de mercado (3,95), o que é compatível com o cenário e condições de desempenho enfrentado pela cadeia têxtil brasileira, segundo opinião dos empresários do setor. Contudo, os desvios padrões dos dados para os dois construtos demonstram grande variabilidade e heterogeneidade, uma vez que os coeficientes de variação são altos, com resultado de 41% para o construto lucratividade e de 39% para o construto *performance* de mercado.

Quanto aos construtos relacionados com as capacidades internas das empresas, a menor média foi a capacidade de gestão (5,097), o que pode explicar o baixo desempenho em termos de lucratividade. A maior média entre esses construtos é a capacidade de marketing (5,129), o que pode refletir em um melhor desempenho no mercado, quando se compara o resultado com a média obtida para a lucratividade. Verificando-se as médias para os construtos referentes às estratégias genéricas, a maior média é da estratégia de liderança em custos (6,17), o que pode refletir a utilização da competição por meio de estratégia de preços.

Quanto às correlações entre os construtos, algumas evidências são mostradas que podem indicar relações causais. Os construtos que apresentam correlações mais fortes com a lucratividade são: *performance* de mercado, seguido pelos construtos qualidade de formulação da estratégia, capacidade de marketing e capacidade de gestão. Embora apresente uma correlação mais fraca com a lucratividade, quando comparada com os construtos citados, a estratégia de diferenciação é o único construto, entre as estratégias genéricas, que tem



significância estatística. Outro resultado observado é que as correlações entre o construto capacidade de implementação das estratégias e as capacidades internas são maiores do que as correlações entre esse mesmo construto e as estratégias genéricas. O mesmo acontece para o construto qualidade de formulação das estratégias. Algumas correlações não apresentaram significância estatística: capacidade tecnológica com estratégia de diferenciação, estratégia de liderança em custos e *performance* de mercado; entre estratégia de enfoque e *performance* de mercado e lucratividade; entre estratégia de liderança em custos e capacidade tecnológica e lucratividade.

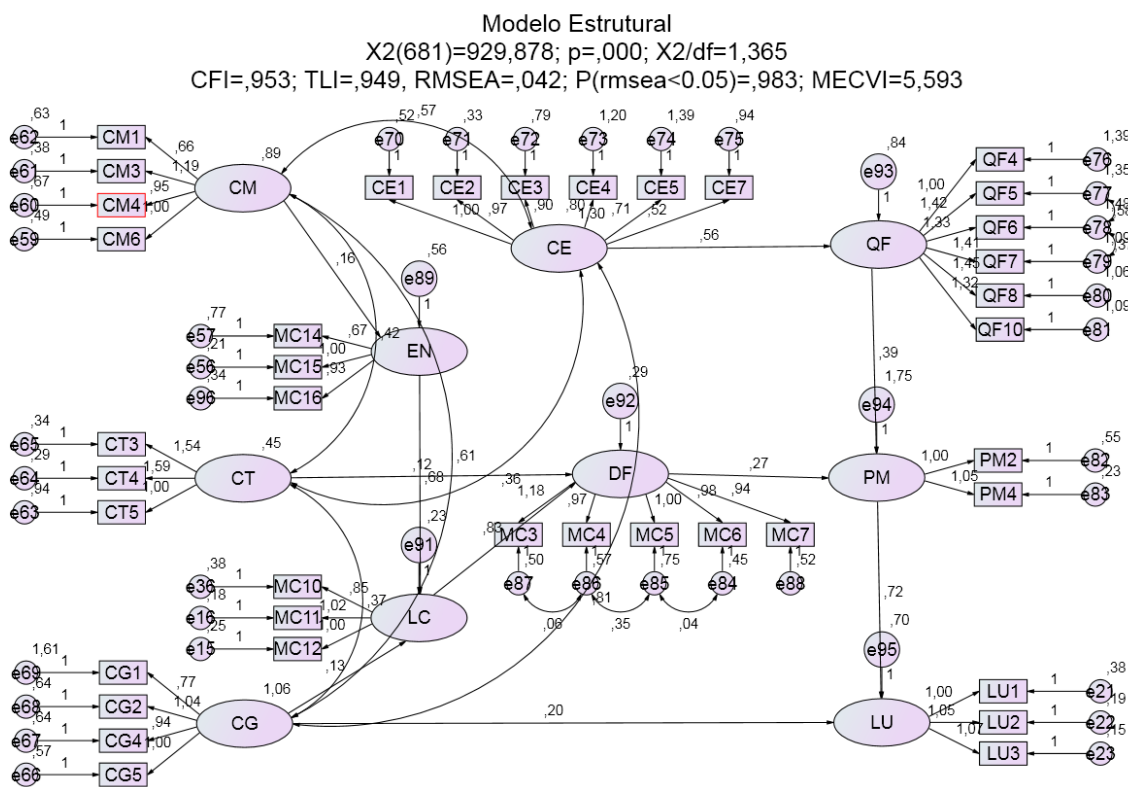
### 5.3.8.2 Análise do modelo estrutural

Depois de estabelecida a validade das escalas, procedeu-se a estimação de um modelo estrutural para testar as relações causais propostas no modelo conceitual. A Tabela 5.34 relata a qualidade do ajustamento global do modelo estrutural aos dados. Com base nesses resultados, pode-se concluir que o modelo global mostra um bom ajuste. O teste qui-quadrado é estatisticamente significativo ( $\chi^2 = 929,878$ ,  $gl = 681$ ,  $p < 0,01$ ), e os restantes índices globais de ajuste indicam um bom ajustamento do modelo aos dados (TLI = 0,95; IFI = 0,95; GFI = 0,82; CFI = 0,95; RMSEA = 0,04). No geral, os resultados forneceram suporte para o modelo de investigação proposto, e a maioria das relações causais deste trabalho (9 em 10) recebeu apoio estatístico. Além disso, os índices de modificação revelam que nenhum outro caminho é significativo, e este também mostra a robustez do modelo hipotetizado. A Figura 5.3 mostra o modelo estrutural com as estimativas dos parâmetros não estandardizados.

**Tabela 5.34 – Resultados do modelo estrutural.**

Medidas de ajustamento absoluto	Resultado
Qui-quadrado ( $\chi^2$ ):	929,878
Graus de Liberdade	681
CMINDF ( $\chi^2$ )/GL	1,365
Nível de significância estatística ( <i>p value</i> )	0,000
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,820
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,042
Medidas relativas ou de ajustamento incremental	
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,949
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,846
IFI ( <i>Incremental Fit Index</i> )	0,954
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,953
Medidas de ajustamentos parcimoniosos	
PNFI ( <i>Parcimonious Normed Fit Index</i> )	0,777
PGFI ( <i>Parcimonious Goodness Fit Index</i> ):	0,716

**Figura 5.3 – Modelo estrutural.**



## 5.4 Discussão dos resultados

Com base nos resultados já apresentados neste capítulo, a próxima fase da pesquisa foi testar as hipóteses estabelecidas na seção 4.2. O modelo proposto analisado confirma que, entre as 10 (dez) hipóteses formuladas, 9 (nove) são suportadas. A hipótese é suportada desde que apresente significância estatística igual ou inferior a 5% ( $p < 0,05$ ), teste de hipóteses unilaterais (teste de uma banda). Hair *et al.* (2005) afirmam que quando uma relação hipotetizada é proposta de maneira positiva ou negativa, deve-se utilizar um teste de significância uni caudal. Para testes uni caudais, o valor de significância adotado é de 0,05, e o CR (*critical ratio*) é de 1,645. No caso de testes bicaudais, o valor crítico é de 1,96.

**Tabela 5.35 – Resultado do teste de hipóteses do modelo estrutural.**

Relação Estrutural		Coef. stand	C.R.	P	Hipótese Suportada?
<b>1a</b> Estratégia Enfoque	<--- Capacidade de Marketing	0,195	2,435	0,015	sim
<b>1c</b> Estratégia Liderança em Custos	<--- Capacidade de Gestão	0,188	2,992	0,003	sim
<b>2</b> Estratégia Liderança em Custos	<--- Estratégia Enfoque	0,713	8,842	***	sim
<b>1b</b> Estratégia de Diferenciação	<--- Capacidade Tecnológica	0,099	1,568	0,117	não
<b>5</b> Qualidade da Formulação	<--- Capacidade de Implementação	0,574	7,073	***	sim
<b>3</b> Estratégia de Diferenciação	<--- Estratégia Liderança em Custos	0,733	8,148	***	sim
<b>4</b> Performance de Mercado	<--- Estratégia de Diferenciação	0,155	2,090	0,037	sim
<b>6</b> Performance de Mercado	<--- Qualidade da Formulação	0,311	4,109	***	sim
<b>1d</b> Lucratividade	<--- Capacidade de Gestão	0,151	2,949	0,003	sim
<b>7</b> Lucratividade	<--- Performance de Mercado	0,752	12,667	***	sim

Notas: Coef. stand. = Coeficientes Standardizados; C.R. = *Critical ratio*; p: *p value*

A Tabela 5.35 exibe as relações estruturais entre os construtos, as hipóteses relacionadas, os parâmetros estimados padronizados, a razão crítica

(*critical ratio - CR*), as significâncias ( $p$ ) e a indicação sobre a sua aceitação ou rejeição da hipótese.

#### **5.4.1 Relação entre a capacidade de marketing e a estratégia de enfoque**

A **hipótese 1a** examinou se a capacidade de marketing está positivamente relacionada com a estratégia de enfoque. O resultado do teste ( $\beta=0,195$ ;  $CR=2,435$ ;  $p<0,015$ ) demonstrou que a hipótese foi corroborada, ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de marketing e a estratégia de enfoque.

Essa constatação encontra apoio no trabalho de Parnell (2011), lembrando que a estratégia de enfoque de Porter concentra esforços em um determinado nicho de mercado e as capacidades de marketing, notadamente àquelas relacionadas com a segmentação, podem servir como um precursor necessário para a implementação da estratégia de enfoque.

A respeito disso, a importância das capacidades de marketing foi ressaltada por Rangel *et al.* (2010), quando afirmam que elementos como a marca, os canais de distribuição e de comercialização são cruciais para as estratégias das empresas têxteis, nomeadamente aquelas que atuam em mercados segmentados, que demandam produtos diferenciados para um segmento com maior poder aquisitivo e que valorizam o estilo, o *design* e a moda.

#### **5.4.2 Relação entre a capacidade tecnológica e a estratégia de diferenciação**

A **hipótese 1b** examinou se a capacidade tecnológica está positivamente relacionada com a estratégia de diferenciação. O resultado do teste ( $\beta=0,099$ ;  $CR=1,568$ ;  $p<0,117$ ) demonstrou que a hipótese não foi suportada, ou seja, não existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade tecnológica e a estratégia de diferenciação. Embora outros pesquisadores tenham encontrado

evidências para essa relação (e.g. Parnel, 2011), provavelmente devido às características do setor estudado, os dados não apresentaram os mesmos resultados. Outra possível explicação para não ser significativa essa relação é devido ao fato de que por se tratar de investimentos em capital fixo, de longa duração, e os empresários apostarem mais nas técnicas de marketing para se diferenciar.

Outro ponto é que a cadeia têxtil (fiação, tecelagem e confecção) é apontada por Gomes *et al.* (2007, p. 406) como uma “indústria de fraca capacitação interna de engenharia e pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de baixa apropriação de vantagens tecnológicas.” A fonte de tecnologia da cadeia têxtil são os fornecedores, principalmente os que suprem o setor com máquinas e equipamentos, e, em decorrência disso, as atividades relacionadas à qualificação profissional, ao fortalecimento da marca e à propaganda são as mais enfatizadas por essas empresas.

Para Porter (1985), a tecnologia pode afetar a vantagem competitiva, caso tenha um papel relevante para determinar a posição de diferenciação. O mesmo acontece para a liderança em custos. O que determina esse impacto é a influência que a tecnologia tenha sobre os condutores de custos ou os condutores da diferenciação ou singularidade. Os condutores de singularidade estão relacionados com a escolha de políticas, os elos entre a cadeia de valores, oportunidades, localização, aprendizagem, dentre outros. A identificação desses condutores permite as empresas desenvolverem os meios para a criação de novas formas de diferenciação ou mesmo para diagnosticar o quanto a diferenciação existente é sustentável.

A opinião de Ruiz-Ortega e García-Villaverde (2008) é de que, na presença de fortes mudanças técnicas e de demanda, as empresas que entram tardiamente no mercado (seguidores tardios), com capacidades tecnológicas ligadas à imitação e à melhoria de processos podem obter vantagens com a estratégia de liderança em custos. Por outro lado, o desenvolvimento de

capacidades tecnológicas pode reforçar o caráter inovador dessas mesmas empresas.

Diante dessas afirmações, é provável que, nesta pesquisa, as empresas da cadeia têxtil brasileira tenham capacidades tecnológicas mais voltadas para a melhoria dos processos e controle de qualidade, além de terem a percepção de que a tecnologia ocorre de forma exógena ao setor, mais especificamente na indústria de máquinas e equipamentos e de fibras sintéticas e artificiais (Rangel *et al.*, 2010).

#### **5.4.3 Relação entre a capacidade de gestão e a estratégia de liderança em custos**

A **hipótese 1c** testou a relação entre a capacidade de gestão e a estratégia de liderança em custos. O resultado do teste ( $\beta = 0,188$ ;  $CR = 2,992$ ;  $p < 0,003$ ) demonstrou que a hipótese foi corroborada, ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de gestão e a estratégia de liderança em custos.

Nesse aspecto, as duas maneiras importantes que uma empresa pode adotar para obter vantagem de custo, de acordo com Porter (1985, p. 91) são: (i) controlar condutores dos custos e/ou (ii) reconfigurar a cadeia de valores. Essas formas evidentemente são possíveis de serem obtidas por meio das capacidades de gestão.

O resultado obtido encontra suporte no trabalho de Parnell (2011) que testou essa relação em seu estudo comparativo entre as indústrias da Argentina, Peru e Estados Unidos. Esse autor hipotetizou que a estratégia de liderança de custo é provável de ser ligada às capacidades de gestão necessárias para assegurar o controle de custos e eficiências de produção. Hitt *et al.* (2001, p.155) definem estratégia de liderança de custo como "um conjunto integrado de ações

destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, em relação a de concorrentes, com características que sejam aceitáveis para os clientes."

Como descrito por Zahra e Covin (1993) as táticas associadas com a estratégia de liderança em custos incluem: encontrar formas de reduzir custos de produção, atingir alta capacidade de utilização, oferecer preços competitivos, e estabelecer operações eficientes por meio de aquisições de matérias-primas, processos de produção interna e distribuição dos produtos. A implementação dessa estratégia depende de práticas de gestão no sentido de reduzir o ciclo de desenvolvimento de produtos, manter estoques baixos, uso de *designs* de produtos computadorizado, adequar seus equipamentos para reduzir desperdícios, e utilizar matérias-primas de menor preço.

As empresas têxteis brasileiras têm demonstrado um aprimoramento em suas capacidades de gestão, haja vista a necessidade a que são submetidas diante da concorrência internacional. De acordo com Rangel *et al.* (2010), no mercado de *commodities*, a redução de custos e de preços são as principais estratégias utilizadas pelas empresas têxteis para sobreviverem, lançando produtos padronizados. Enquanto no mercado segmentado, são ofertados produtos diferenciados e destinados aos consumidores com maior poder aquisitivo.

#### **5.4.4 Relação entre a capacidade de gestão e a lucratividade**

A **hipótese 1d** testou a relação entre a capacidade de gestão e a lucratividade. Os resultados ( $\beta = 0,151$ ;  $CR = 2,949$ ;  $p < 0,003$ ) indicam que a hipótese foi suportada, isto é, existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de gestão e a lucratividade. De fato, de acordo com De Sarbo *et al.* (2005), a habilidade de integrar os sistemas logísticos e os controles de custos podem favorecer a consecução de resultados financeiros de sucesso.

No estudo realizado por DeSarbo *et al.* (2005), foi comprovada a relação positiva entre as capacidades de gestão e a *performance*. A pesquisa buscou identificar qual tipologia de estratégia de Miles e Snow resulta em melhor desempenho, que tipos de capacidades estratégicas são adotados nessas empresas, além da incerteza ambiental enfrentada. Utilizando uma metodologia baseada em análise de *clusters* (denominada NORMCLUS), os autores encontraram um grupo que predominantemente eram prospectores e analistas, composto de empresas japonesas, chinesas e americanas. Essas empresas tinham alta capacidade de marketing e gestão e também eram líderes em capacidades tecnológicas e tecnologia da informação. Além disso, os resultados comprovaram que essas firmas tinham um desempenho superior em todas as variáveis de *performance* testadas, apesar de enfrentarem um mercado altamente competitivo e com incertezas tecnológicas.

Os resultados encontrados estão também de acordo com a afirmação de Vasconcelos e Cyrino (2000) de que a gestão favorece a coordenação da utilização e da interdependência de recursos da empresa, reforçando a vantagem competitiva e criando condições para um desempenho superior. Igualmente, o estudo de Lo (2012), sobre a indústria hoteleira chinesa, encontrou uma relação significativa entre as capacidades de gestão e o desempenho financeiro, com a intermediação da satisfação do cliente.

#### **5.4.5 Relação entre a estratégia de enfoque e de liderança em custos**

Foi encontrada uma relação positiva e significativa entre a estratégia de enfoque e a estratégia de liderança em custos ( $\beta = 0,713$ ;  $CR = 8,842$ ;  $p < 0,000$ ). Portanto, a **hipótese 2** foi apoiada.

Esse resultado encontra apoio no estudo de Allen e Helms (2006). Esses autores encontraram forte correlação significativa entre a estratégia de enfoque, em duas versões (liderança em custos e diferenciação) e a estratégia de liderança em custos. Além disso, a própria teoria das estratégias genéricas de Porter



(1985) oferece apoio a essa hipótese. De acordo com esse autor, a escolha da estratégia de enfoque requer um segundo grau de decisão entre a liderança em custos e diferenciação. A teoria de Porter sugere que as empresas devem prestar atenção às suas fontes primárias de vantagem competitiva para decidir de forma secundária, entre a estratégia de liderança de custo ou diferenciação.

Se as empresas percebem que têm vantagens de custo, a estratégia de liderança de custo é uma escolha obrigatória para obtenção de vantagem competitiva e desempenho superior. Como resultado, a ligação entre as estratégias de enfoque e de liderança em custos deve ser forte e uma consequência natural para as empresas que têm essas características internas.

Além disso, Baroto *et al.* (2012) afirmam que as empresas podem inicialmente depender da capacidade de oferecer mais benefícios aos clientes com preço baixo, enquanto alcançam margens suficientes para reinvestimento para manter e desenvolver as bases de diferenciação. Esses autores acreditam que as grandes empresas varejistas costumam atingir a liderança de custo mais facilmente do que as empresas de varejo menores, devido ao poder que grandes empresas têm sobre os fornecedores, o que lhes garante um maior poder de barganha. A filosofia adotada por pequenos empresários é de que antes de um negócio crescer, ele precisa ter seus custos sob controle. Ele deve ser rentável e lucrativo, e deve criar valor.

Nos mercados emergentes, como é o caso da Indonésia, Filipinas, Índia, Brasil e alguns países da África, as principais características de mercado são: baixo poder de compra dos clientes, necessidade de funcionalidades básicas no caso de eletrodomésticos e uma competição acirrada por preços. Isso configura que a primeira estratégia adotada pelas empresas locais ou internacionais é a estratégia de liderança em custos (Baroto *et al.*, 2012).

#### 5.4.6 Relação entre a estratégia de liderança em custos e a diferenciação

A **hipótese 3** testou a relação entre a estratégia de liderança em custos e a diferenciação. Os resultados ( $\beta = 0,733$ ;  $CR = 8,148$ ;  $p < 0,000$ ) demonstram que a hipótese foi corroborada, ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre a estratégia de liderança em custos e a diferenciação.

Esse resultado encontra apoio no estudo de Allen e Helms (2006). Esses autores encontraram forte correlação significativa entre a estratégia de liderança em custos e a estratégia de diferenciação ( $0,418^{**}$ ). Resultado semelhante ( $0,327^{**}$ ) foi encontrado por Amoako-Gyampah e Acquah (2008) em seus estudos em economias emergentes (192 empresas de Ghana), onde foi testada a relação entre as estratégias competitivas, as estratégias de manufatura e o desempenho.

Para Hill (1988), é possível que a estratégia de liderança em custos possa preceder a estratégia de diferenciação, no caso em que a escala eficiente mínima é baixa e várias empresas alcancem uma posição de baixo custo. Uma vez que a empresa atingiu uma posição de custos mínimos, e a eficiência entre os competidores é igual, ela pode ganhar uma vantagem competitiva sustentável somente por meio de alguma forma de diferenciação. Os custos adicionais resultantes da diferenciação não poderiam aumentar os custos totais, que deveriam ser compensados por economia de escopo. Além disso, para indústrias em que a sensibilidade ao preço é baixa, uma estratégia de diferenciação de sucesso e o preço extra que isso implica, não irá prejudicar a participação de mercado suficientemente para ameaçar a posição de baixo custo da empresa.

Como explicado anteriormente, na indústria têxtil brasileira, e especificamente na amostra desse estudo, composto pela maioria de pequenas e micro empresas, a sequência de escolha entre as estratégias apresentada no modelo desta tese (enfoque-liderança em custos-diferenciação) é perfeitamente plausível, particularmente no nicho de mercado, onde empresas brasileiras,

chinesas e vietnamitas, dentre outras, competem no mercado global (Campos; De Paula, 2006; Rangel; Silva; Costa, 2010).

#### **5.4.7 Relação entre a estratégia de diferenciação e o desempenho de mercado**

A **hipótese 4** verificou a relação entre a estratégia de diferenciação e o desempenho de mercado. Os resultados obtidos ( $\beta = 0,155$ ;  $CR = 2,090$ ;  $p < 0,037$ ) demonstram que a hipótese foi suportada, ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre a estratégia de diferenciação e o desempenho de mercado.

O resultado obtido nessa pesquisa fornece evidência de que a adoção da estratégia de diferenciação pelas empresas do setor têxtil tem melhorado seus desempenhos no mercado, por meio do aumento de seus volumes de venda e conseqüentemente a participação de mercado. É possível que, com o acirramento da competição, as empresas procurem explorar outros nichos de mercado de maior valor agregado (Rangel, Silva e Costa, 2010), além de competir por preços, e, dessa forma combater a presença forte de produtos importados no mercado.

Hill (1988) afirma que a estratégia de diferenciação cria algo que é específico a uma empresa, além de criar lealdade à marca. Isso faz com que a diferenciação seja baseada em habilidades específicas da empresa e torna mais difícil a imitação por parte dos concorrentes. Em última análise, a diferenciação pode formar uma base para a vantagem competitiva, depois de esgotadas as economias de custos. Quando uma empresa atinge uma posição mínima de custos e quando a eficiência entre os competidores é igual, ela só ganhará vantagem competitiva por meio de alguma forma de diferenciação.

Outro suporte para esse resultado está no trabalho de Phillips *et al.* (1983) *apud* Teeratansirikool *et al.* (2013). Esses autores encontraram uma relação positiva e significativa entre a diferenciação e a participação de mercado, num contexto de um estudo sobre o impacto no lucro de uma estratégia de

marketing (*Profit Impact of a Marketing Strategy* - PIMS). Resultado semelhante foi obtido por Zhou *et al.* (2009), que também encontraram uma relação positiva entre a vantagem de diferenciação e o desempenho do mercado. Eles explicam seus resultados afirmando que "com uma vantagem de diferenciação no mercado, as empresas têm criado com sucesso imagens únicas para as ofertas de mercado, especificamente adaptando o *marketing mix* aos seus clientes-alvo e, portanto, podem colher os benefícios de altos níveis de fidelização e satisfação." (ibidem, p. 1066).

#### **5.4.8 Relação entre a capacidade de implementação da estratégia e a qualidade de formulação da estratégia**

A relação entre a capacidade de implementação da estratégia e a qualidade de formulação da estratégia, definida na **hipótese 5**, resultou positiva e significativa ( $\beta = 0,574$ ;  $CR = 7,073$ ;  $p < 0,000$ ), corroborando com as assertivas de autores como Crittenden e Crittenden (2008), que defendem a influência do modo de implementação da estratégia na qualidade de formulação da estratégia.

Crittenden e Crittenden (2008) consideram que uma deficiente implementação da estratégia enfraquece as futuras rodadas de formulação da estratégia. Nessa mesma linha de pensamento, Waweru (2011) acredita que uma pobre implementação pode tornar boas estratégias ineficazes, bem como uma implementação bem sucedida é capaz de tornar decisões estratégicas, antes duvidosas, eficazes. Além disso, a implementação da estratégia pode invalidar o esforço feito na formulação devido a própria resistência inerente ao processo de implementação.

Parnell (2008) ressalta a importância da média gerência para o sucesso na implementação das estratégias. Em seu estudo sobre a execução da estratégia em economias emergentes, nomeadamente, Peru e México, ficou demonstrado o baixo envolvimento da média gerência no processo de planejamento estratégico, o que pode dificultar a difusão da estratégia planejada,

o que, em última instância, é considerada uma barreira para o sucesso da implementação e conseqüente enfraquecimento dos próximos ciclos de formulação.

Nesta pesquisa, os resultados indicam que, embora as empresas estudadas não revelem ter um processo de formulação das estratégias de elevada qualidade, provavelmente por lacunas no conhecimento de técnicas aplicadas nessa área, essas empresas demonstram ter maior capacidade de implementação das estratégias. Esse fato pode ser atribuído ao tamanho da estrutura da maior parte das empresas pesquisadas (aproximadamente 70% são micro e pequenas empresas) onde existem poucos níveis hierárquicos e os dirigentes ou mesmo proprietários das empresas atuam fortemente na implementação das estratégias.

#### **5.4.9 Relação entre a qualidade da formulação da estratégia e o desempenho de mercado**

A **hipótese 6** também foi suportada ( $\beta = 0,311$ ;  $CR = 4,109$ ;  $p < 0,000$ ), ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade da formulação da estratégia e o desempenho de mercado. Esta conclusão está de acordo com o estudo de Hahn & Powers (2010), que deu apoio ao papel da qualidade de formulação da estratégia no desempenho do setor bancário.

Hahn & Powers (2010) estudaram como a interação entre a qualidade do plano estratégico e a capacidade de implementação impactam a performance dos bancos. Os autores identificaram que no campo de pesquisa sobre a qualidade do plano estratégico e a relação com o desempenho das empresas, apenas Burt (1978) realizou estudo nessa temática e lamentavelmente não houve continuidade em pesquisas mais recentes, o que também foi detectado na pesquisa bibliográfica deste estudo.

A hipótese testada por Hahn & Powers (2010) verificou se os bancos que seguiam um dos tipos de estratégia (enfoque, liderança em custos ou diferenciação) e exibiam alta qualidade de formulação das estratégias e alta capacidade de implementação atingiam uma *performance* superior aos bancos que seguiam a mesma estratégia, porém não reportavam tanto uma alta qualidade da formulação das estratégias, como também uma alta capacidade de implementação das estratégias. Como resultado, a hipótese foi suportada e indicou que esses bancos com alta qualidade de formulação das estratégias e alta capacidade de implementação apresentavam alto desempenho, independente do tipo de estratégia utilizada.

A pesquisa de Titus Jr *et al.* (2011) testou o impacto do modo de formação das estratégias no crescimento das empresas, calculado como crescimento de vendas, em 103 empresas de manufatura. Dois processos estratégicos também foram explorados – previsão e definição de objetivos de longo prazo. Em linha com o pensamento de Mintzberg (2000), esses autores consideram que os modos de formação da estratégia são deliberados e emergentes e são duas extremidades de um processo contínuo. Além disso, todas as estratégias viáveis têm qualidades emergentes e planejadas. O modo de formação das estratégias refere-se à forma como as organizações definem suas estratégias. Enquanto algumas empresas utilizam um método explícito, formalizado e planejado, outras organizações criam, sem intenção, padrões em suas decisões estratégicas – uma rotina de formação da estratégia que é mais emergente por natureza. Os resultados indicaram que a relação entre o modo de formação das estratégias e o crescimento da firma é curvilínea, na forma de U invertido. O crescimento das empresas é maior quando suas estratégias exibem qualidades tanto emergentes quanto planejadas. A qualidade da formação das estratégias estaria ligada a uma mistura entre os modos planejado e emergente ou a combinação de algum grau de flexibilidade e aprendizado com algum grau de controle cerebral.

#### 5.4.10 Relação entre o desempenho do mercado e a lucratividade

Os resultados ( $\beta = 0,752$ ;  $CR = 12,667$ ;  $p < 0,000$ ) indicam que a relação entre o desempenho do mercado e a lucratividade, a **hipótese 7**, foi apoiada e está de acordo com o estudo de Spanos e Lioukas (2001). Estes autores argumentam que o desempenho do mercado é um predecessor para a lucratividade, apesar de outros pesquisadores interpretarem a associação entre o desempenho do mercado e a rentabilidade como uma relação espúria (Rumelt e Wensley, 1981; Jacobson, 1990). No entanto, os resultados da pesquisa de Spanos & Lioukas (2001) comprovaram que essa relação não é espúria e o desempenho do mercado foi considerado como um antecedente do desempenho financeiro. O sucesso das empresas foi considerado um fenômeno bidimensional. Nesse caso, a *performance* de mercado reflete as ações ou atividades externas das firmas, enquanto a lucratividade traduz as realizações internas para os rendimentos econômicos decorrentes de suas atividades estratégicas.

Zhou *et al.* (2009) também testaram o impacto da *performance* de mercado e a *performance* financeira. O resultado suportou a hipótese testada de que existe uma relação positiva e significativa entre esses dois construtos. Contudo, a *performance* de mercado foi medida em termos de qualidade de serviços e satisfação dos clientes. A explicação para essa relação é de que altos níveis de qualidade de serviços e a satisfação dos clientes geram uma lealdade crescente dos clientes e devido a baixa sensibilidade de clientes leais às mudanças de preços, as empresas podem oferecer preços mais elevados, o que, por sua vez, aumenta os lucros e a participação de mercado.

### 5.5 Conclusão

Este capítulo apresentou e discutiu os resultados obtidos com a aplicação das técnicas estatísticas aplicadas no sentido de cumprir os principais objetivos deste estudo. As análises descritivas e as análises de *clusters* forneceram as bases para verificar a existência de diferenças de desempenho entre grupos e

que tipo de estratégias ou capacidades as empresas da cadeia têxtil brasileira utilizam ou valorizam.

A aplicação da análise de equações estruturais possibilitou testar as relações entre os construtos e verificar se as hipóteses definidas no modelo conceitual são, de fato, verdadeiras ou não. Os indicadores de confiabilidade das escalas e também os de ajustamento dos modelos de medida e estrutural revelaram-se satisfatórios e demonstraram um bom ajuste do modelo aos dados. Isso não significa necessariamente que este é o melhor modelo, podendo existir outros que se ajustem tão bem ou talvez melhor ao mesmo conjunto de dados.

As hipóteses testadas foram quase todas corroboradas, exceto a hipótese 1b, que testou a relação entre a capacidade tecnológica e a estratégia de diferenciação. As conclusões desse estudo são apresentadas no próximo capítulo, bem como suas contribuições, limitações e sugestões para futuras pesquisas.



## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES**

### **6.1 Introdução**

Este estudo procurou verificar a eficácia das estratégias de negócios adotadas pelas empresas têxteis brasileiras. A eficácia foi avaliada por meio de um modelo com base nas relações entre as capacidades internas, tipos de estratégias ou métodos competitivos, a capacidade de executar as estratégias, a qualidade de formulação da estratégia e seus impactos sobre o desempenho no mercado e financeiro. Além disso, procurou verificar as diferenças de desempenho entre as empresas que adotam determinado tipo de estratégia ou capacidade interna.

Neste capítulo, são apresentados tópicos como a síntese conclusiva dos resultados obtidos com a pesquisa, além das principais conclusões que podem contribuir teoricamente e gerencialmente para a operação das empresas do setor têxtil brasileiro. Complementando o capítulo, são apresentadas as limitações da pesquisa, as sugestões para trabalhos futuros e as considerações finais.

### **6.2 Síntese conclusiva**

Os objetivos deste trabalho foram definidos no capítulo introdução, e são relacionados a seguir: a) caracterizar o setor têxtil brasileiro; b) analisar a evolução do setor têxtil brasileiro no contexto internacional; c) analisar as perspectivas futuras do setor têxtil brasileiro; d) estabelecer as relações de causalidades entre os construtos estudados, esclarecendo os canais por meio dos quais elas se realizam. Os tópicos a, b e c são tratados no capítulo II (caracterização do setor têxtil brasileiro). Enquanto o tópico d foi explorado nos capítulos IV e V, com uma síntese neste capítulo VI.

Em relação às capacidades internas, o estudo encontrou um impacto positivo e significativo da capacidade de gestão sobre o desempenho financeiro

das empresas. Além disso, certos tipos de capacidades internas estão mais relacionados com a adoção de determinados tipos de estratégias, como por exemplo, as capacidades de marketing têm um impacto sobre a estratégia de enfoque e as capacidades de gestão têm um impacto na estratégia de liderança de custo. Todavia, esperava-se uma relação positiva das capacidades tecnológicas com a estratégia de diferenciação, mas esta hipótese não foi apoiada pelos dados.

O uso de um caminho específico de estratégias e de estratégias combinadas por empresas têxteis brasileiras é também um resultado do estudo. No entanto, a estratégia de diferenciação tem um impacto positivo sobre o desempenho do mercado, enquanto as estratégias de liderança de custos e enfoque têm seus efeitos indiretos sobre o desempenho por meio de estratégia de diferenciação. Parece que as empresas inicialmente adotam uma estratégia de enfoque e, em seguida, uma estratégia de liderança em custo e depois disso, diferenciam.

A capacidade de implementar as estratégias influencia fortemente a qualidade da formulação de estratégias demonstrando a importância para as empresas em adotar princípios e padrões de comportamento. Esses podem favorecer a implementação de estratégias desenvolvidas ou emergentes e ainda garantir a qualidade do próximo ciclo de planejamento. Constatou-se também um impacto positivo da qualidade da formulação da estratégia sobre o desempenho do mercado.

Também foi encontrado um impacto forte e positivo do desempenho de mercado no desempenho financeiro, corroborando com resultados de pesquisas anteriores, como os de Spanos e Lioukas (2001). Esses resultados reforçam a complementaridade entre as capacidades internas e as tipologias de estratégia e seus impactos no desempenho dos negócios e na vantagem competitiva. Ressalta-se também a relação entre certos tipos de capacidades internas com um determinado tipo de estratégia. Capacidades de marketing estão relacionadas

com a estratégia de enfoque enquanto as capacidades de gestão relacionam-se com a estratégia de liderança em custos. Na mesma linha de pensamento, as capacidades tecnológicas estão relacionadas com a estratégia de diferenciação. No entanto, os dados deste estudo não revelaram essa hipótese, o que pode indicar uma peculiaridade da indústria têxtil brasileira em relação ao uso da tecnologia para se diferenciar no mercado. Outro resultado atesta que o setor tem uma tendência a usar estratégias combinadas, levando a um desempenho positivo no mercado.

A pesquisa revelou que a estratégia de diferenciação resulta no aumento do desempenho de mercado, mas não atua diretamente no desempenho financeiro. Contudo, a capacidade de gestão tem um efeito positivo no desempenho financeiro.

Um recurso utilizado neste estudo para identificar as diferenças de desempenho entre as empresas, quer pelo uso de determinados tipos de estratégias, quer pelo uso de capacidades específicas, foi a análise de *clusters*. Os resultados indicaram que a estratégia de enfoque na diferenciação (36%) é a mais utilizada no setor analisado, seguida de uma combinação de estratégias liderança em custos e diferenciação (29%) em um alvo amplo. Foi detectada a presença de empresas (17% da amostra) que não apresentam uma tipologia definida, assemelhando-se ao que Porter (1985) classificou como “*stuck-in-the-middle*”, Foi também identificado um grupo de empresas (18% da amostra) que utiliza a estratégia de enfoque na liderança em custos.

Na análise de desempenho dos grupos identificados com o método de *clusters*, o grupo de empresas que adota a estratégia de enfoque na diferenciação revelou um desempenho superior àqueles grupos de empresas que adotam as estratégias combinadas, o enfoque na liderança em custos e estratégias indefinidas. Entre esses três grupos, o de melhor desempenho é o que utiliza estratégias combinadas.

Entre os grupos com desempenho mais baixo encontram-se aqueles que adotam as estratégias de enfoque na liderança em custos e o grupo de estratégias indefinidas. Visto separadamente, o desempenho de mercado é melhor para as empresas com estratégias indefinidas do que para as empresas que utilizam o enfoque na liderança em custos. Os indicadores de desempenho financeiro apontam que as empresas do grupo com estratégias indefinidas têm um pior desempenho quando comparadas às empresas do grupo do enfoque na liderança em custos.

Resumindo, as empresas do grupo com a estratégia de enfoque na diferenciação, seguidas pelo grupo das estratégias combinadas (alvo amplo) reportam melhor desempenho quando comparadas com o grupo da estratégia de enfoque na liderança em custos e o grupo de estratégias indefinidas.

Semelhante ao método utilizado para a classificação de grupos em função da tipologia da estratégia, foi realizada a análise de *clusters* para identificar os grupos de empresas com utilização de capacidades internas específicas. A maioria das empresas (64%) foi classificada no grupo que utiliza as três capacidades (marketing, gestão e tecnológica). Foi identificado um grupo que adota a capacidade de gestão (11%), outro que prefere a capacidade tecnológica (10%) e outro grupo utiliza a capacidade de marketing (10%). No entanto, foi detectado um grupo que não tem uma definição entre o uso das capacidades (5% das empresas).

Na análise de desempenho dos grupos identificados com o método de *clusters*, o grupo de empresas que adotam as três capacidades em conjunto (marketing, gestão e tecnológica) revelou um desempenho superior àqueles grupos de empresas com apenas uma capacidade específica e ao grupo com capacidades indefinidas. Esse grupo (capacidades indefinidas) é, de fato, o que reportou pior desempenho, tanto no mercado, como financeiro. O grupo que adota especificamente a capacidade de marketing apresenta melhor resultado no desempenho de mercado do que no desempenho financeiro, que, por sinal, é o

mais baixo entre os outros grupos quando se analisa os indicadores retorno do capital próprio e lucro líquido.

O grupo da capacidade tecnológica reporta melhores resultados nos indicadores margem líquida e lucro líquido, porém nos indicadores de mercado, nomeadamente volume de vendas e participação de mercado, esse reporta um resultado inferior aos grupos com capacidades específicas de gestão, marketing ou combinadas.

Em resumo, a utilização de capacidades combinadas (gestão, marketing e tecnológica) revela um desempenho superior tanto em termos de desempenho no mercado como em desempenho financeiro. Pode-se afirmar que o grupo com capacidades indefinidas é, de fato, o grupo com piores desempenhos.

Este estudo atingiu os objetivos propostos na introdução na medida em que: (i) testou, de forma satisfatória, o modelo hipotetizado – capítulos IV e V; (ii) caracterizou o setor têxtil brasileiro – capítulos II e V; (iii) analisou a evolução do setor têxtil brasileiro no contexto internacional – capítulo II; (iv) analisou as perspectivas futuras do setor têxtil brasileiro – capítulo II; (v) estabeleceu as relações de causalidades entre os construtos estudados, esclarecendo os canais por meio dos quais elas se realizam – capítulos IV e V.

Além disso, esta pesquisa respondeu às perguntas centrais:

(i) em face do contexto internacional da indústria têxtil e a presente fase desta indústria no Brasil, qual deverá ser a estratégia a seguir pelas empresas brasileiras no nível da estratégia de negócios (*business strategy*), de modo a permanecerem competitivas num mercado global? – capítulo II;

(ii) as empresas têxteis brasileiras adotam um tipo específico de estratégia (liderança em custos, diferenciação ou enfoque)? – capítulo V;

(iii) qual o impacto destes tipos de estratégias no desempenho das empresas? – capítulo V;

(iv) existe um efeito da qualidade da formulação e capacidade de implementação das estratégias no desempenho das empresas? – capítulo V;

(v) que capacidades organizacionais são mais importantes para a indústria têxtil? - capítulo V;

(vi) Qual o impacto das capacidades organizacionais utilizadas no desempenho das empresas? – capítulo V.

### **6.3 Contribuições teóricas**

Esta pesquisa corroborou com estudos empíricos e teóricos no âmbito da literatura de gestão e estratégia, especificamente os que abordam os antecedentes do desempenho e da competitividade empresarial. De forma mais ampla, este estudo contribui para reforçar a ideia de que o desempenho é dependente não só das estratégias de negócio, mas também dos recursos internos e de idiosincrasias das empresas. As duas abordagens podem coexistir de forma complementar, além de existir uma relação de dependência entre os tipos de estratégia e certos tipos de capacidades internas.

Estudos anteriores na área de estratégias de negócios, nomeadamente na teoria de Porter (1985), investigaram a relação entre as estratégias genéricas de liderança em custos, enfoque e diferenciação e suas ligações com o desempenho. Apenas com o avanço da teoria baseada em recursos, os acadêmicos enfatizaram mais o papel das capacidades internas das empresas como um fator moderador dessa relação (Parnell, 2011). Porém, os estudos que examinam a influência das estratégias de negócio e das capacidades no desempenho em economias emergentes, ainda são escassos. Essa é, portanto, mais uma das contribuições teóricas deste estudo.

Além disso, poucos estudos empíricos foram publicados a respeito da relação entre a capacidade de execução das estratégias e a qualidade de formulação das estratégias. O mesmo acontece com estudos que abordam a relação entre a qualidade de formulação das estratégias e o desempenho das

empresas. Este estudo contribui para esse campo de pesquisa, que considera o forte papel da capacidade de implementação das estratégias no sucesso das empresas.

O desenvolvimento de uma escala para os construtos “capacidade de implementação das estratégias” e “qualidade de formulação das estratégias” é outra contribuição teórica e inovativa deste estudo, uma vez que não foram encontrados estudos empíricos testando a relação entre esses dois construtos.

Adicionalmente, os construtos sobre as teorias mencionadas foram relacionados em um único modelo conceitual, fato não encontrado em pesquisas anteriores. Por exemplo, a relação entre os tipos de estratégias, apesar de existirem estudos que comprovam a correlação entre esses construtos, não foi testada em modelos empíricos sobre a existência de um caminho na escolha das estratégias.

A metodologia de análise de *clusters* também é uma contribuição para a investigação e a identificação dos tipos de estratégias e de capacidades adotadas por grupos de empresas. Além disso, essa metodologia identificou os tipos de estratégias e de capacidades com maior impacto no desempenho.

#### **6.4 Implicações gerenciais**

Gerenciar uma empresa envolve a participação e convivência em um forte processo de escolhas e riscos. Escolhas acertadas são capazes de atenuar os riscos inerentes aos negócios e isso é uma das implicações gerenciais que esse estudo pode contribuir. Entender quais capacidades internas as empresas precisam desenvolver para conseguir implementar suas estratégias de forma satisfatória é importante, uma vez que não adianta traçar planos ou estratégias brilhantes, sem que a empresa possua os processos internos alinhados a cada estratégia escolhida.

Os resultados desta pesquisa podem ajudar os gerentes a perceber a importância do pensamento sistêmico, e da capacidade de gestão aliada às capacidades de marketing e tecnológicas para o sucesso de suas estratégias pretendidas ou emergentes. Comprovou-se que uma empresa que adota a estratégia de enfoque necessita desenvolver suas capacidades de marketing, enquanto uma empresa que adota a estratégia de liderança em custos precisa obter capacidades de gestão. No entanto, o uso combinado de capacidades internas revelou um melhor desempenho. Embora pareça óbvio, muitas empresas, especialmente as pequenas e microempresas do setor têxtil brasileiro, não possuem a visão da necessidade de escolher os recursos internos para implementar os seus processos de mudança.

Nesse aspecto, Mintzberg *et al.* (2000) acreditam que o principal desafio para a estratégia é descobrir qual tipo de recursos promove a vantagem sustentável. Isso requer combinação, organização e reorganização dos recursos de uma forma dinâmica. As organizações precisam aprender quais capacidades promovem a vantagem competitiva e quais não promovem para que, só assim seja construído o conhecimento que melhora o processo de agrupamento e reagrupamento. O caráter dinâmico das capacidades, por meio do conhecimento, é crucial para a estratégia.

Neste estudo, a análise de *clusters* revelou um forte desempenho quando as empresas utilizam a estratégia de enfoque na diferenciação tanto em indicadores de mercado quanto em indicadores financeiros. Esse é o grupo com maior número de empresas (36,5%), comprovando que as empresas do segmento têxtil buscam a estratégia de enfoque na diferenciação provavelmente para escapar da ameaça competitiva decorrente da forte presença de concorrentes asiáticos, os quais competem essencialmente por preço, porém conseguem ter custos mais baixos em função da mão de obra mais barata e a posse de maquinários de última geração. Os resultados revelaram também que utilizar apenas a estratégia de enfoque na liderança em custos não conduz a um bom desempenho.



## 6.5 Limitações do estudo e sugestões para pesquisa futura

Este estudo tem algumas limitações as quais podem ser exploradas em trabalhos futuros. A dificuldade para obter respostas dos representantes das empresas restringiu o tamanho da amostra, conquanto tenha sido atingido o número recomendado para aplicação da análise de equações estruturais. Embora, nesta pesquisa tenha sido escolhido um setor específico da indústria manufatureira brasileira, os diversos segmentos que compõem a cadeia têxtil apresentam características diferentes entre si. Entre as empresas participantes deste estudo encontram-se participantes de sete etapas da cadeia têxtil, o que pode refletir em diferenças significativas nas escolhas estratégicas.

Outra limitação, comum às pesquisas tipo *survey*, refere-se ao fato de que as respostas foram coletadas por meio de questionários autopreenchidos, o que pode apresentar vieses. Apesar de terem sido realizados os testes recomendados por Podsakoff *et al.* (2003), e os resultados indicarem que são remotas as possibilidades de viés do método comum, um recurso que poderia ser utilizado em pesquisas futuras seria a utilização de dados secundários, principalmente em pesquisas envolvendo as empresas de capital aberto, que poderiam dispor desses dados para serem comparados com os dados primários.

A recolha de dados nesta pesquisa ocorreu em um dado momento, ou em corte transversal, o que pode ser outra limitação. Pode ser melhor ter uma coleta longitudinal de dados permitindo resultados mais detalhados e com maior consistência.

As escalas utilizadas para medir os construtos “capacidade de implementação das estratégias” e “qualidade de formulação das estratégias” são inéditas, embora tenham sido baseadas em aspectos teóricos. A escassez de estudos empíricos realizados nesses temas foi o motivo do desenvolvimento das escalas. Essa pode ser outra limitação do estudo, embora os índices de confiabilidade dessas escalas tenham apresentado resultados satisfatórios e

consistentes. Sugere-se, portanto que essas escalas sejam replicadas em futuros estudos para confirmar e validar a sua representatividade.

A sugestão para os próximos estudos é a obtenção de dados de outros estados brasileiros e de outras indústrias, além da indústria têxtil. As comparações entre os países podem ser interessantes. Como Makino *et al.* (2004) e Peng (2003) afirmam, o ambiente externo, como nível de desenvolvimento do país, é mais importante na formação de escolhas estratégicas das empresas, das estruturas organizacionais e do desempenho em países menos desenvolvidos, como o Brasil, do que nos países avançados.

Trabalhos futuros podem explorar com maior profundidade a relação entre a capacidade tecnológica e a estratégia de diferenciação, a fim de explicar a hipótese não suportada neste modelo atual.

## **6.6 Considerações finais**

Esta tese buscou contribuir para o campo da gestão e estratégia por meio de uma pesquisa empírica com utilização da análise multivariada, que de acordo com Hair *et al.* (2005) possibilita levantar questões específicas e precisas de considerável complexidade em cenários naturais.

Estudos e questões anteriormente discutidos na literatura como, por exemplo, o impacto dos tipos de estratégias no desempenho das empresas e a importância das capacidades específicas das empresas para executar as estratégias pretendidas de forma satisfatória, são temas principais abordados nesta pesquisa. Adicionalmente, estudaram-se aqui duas questões pouco exploradas em estudos empíricos anteriores, embora seja reconhecidamente de grande importância no campo da gestão – a relação entre a capacidade de execução da estratégia e a qualidade de formulação da estratégia.

Dessa forma, houve uma contribuição significativa desta tese para a literatura, uma vez que lança uma luz sobre assuntos considerados relevantes e que podem auxiliar os gestores das empresas acerca de quais práticas são fundamentais para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável.

Ao estabelecer relações de múltiplos construtos com o desempenho, embora este de uma forma limitada à *performance* de mercado e financeira, esta pesquisa convida a pensar sobre a importância da visão sistêmica e de ser abrangente. Como afirmam Mintzberg *et al.* (2000) deve-se preocupar com processo e conteúdo, estática e dinâmica, o planejado e o aprendido, o econômico e o político.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acquaah, M. and Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa”. *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 4, pp. 346-354.

Allen, Richard S.; Helms, Marilyn M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, Vol. 12 Iss: 4, pp.433 – 454.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

Amburgey, T. L., & Dacin, T. (1994). As the left foot follows the right? The dynamics of strategies. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1427.

Amoako-Gyampah, K. & Acquaah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. international. *Journal of Production Economics*, Vol. 111, No. 2, pp. 575-592.

Ansoff, H. Igor; Mcdonnell, Edward J.. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

Anderson, E. W, Fornell, C, Rust RT. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Mark Sci*;16:129–45.

Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2013). *Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira – Cenários, Desafios, Perspectivas e Demandas*. Brasília.

Baker, G. A. and Leidecker, J. K. (2001). Does it pay to plan? Strategic planning and financial performance. *Agribusiness*, Vol. 17, No. 3, pp. 355–364.

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

Baraňano, A. M. (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Lisboa: Edições Sílabo.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), pp. 1231–1241.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108.

Barney J.B.; Hesterly. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson, 2007.

Baroto, M., Bambang, Bin, Abdullah, M. M., & Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120–133. doi:10.5539/ijbm.v7, n20, p120.

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley: New York.

Bonoma, T. V., & Crittenden, V. L. (1988). Managing marketing implementation. *Sloan Management Review*, 29(2), 7–14.

Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179–1185. doi:10.1016/j.jbusres.2009.10.014.

Bowman, C. and Ambrosini, V. (1997). Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 2, pp. 241-258.

Bowman, C. and Toms, S. (2010). Accounting for competitive advantage: The resource based view of the firm and the labour theory of value". *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 21, No.3, pp. 183–194.

Bracker, J. S. and Pearson, J.N. (1986): Planning and financial performance of small mature firms. *Strategic Management Journal*, 7, p. 503–522.

Browne, M. W. and Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit: Testing structural equation models*. In: K. A. Bollen and J. S. Long, ed. 1993. *Testing Structural Equation Models*. Sage Publications, Newbury Park. Chapter 2.

Burt, D. N. (1978). Planning and performance in Australian retailing. *Long Range Planning*, 2(3), 62-66.

Caloghirou, Y., Protogerou, A., Spanos, Y., & Papagiannakis, L. (2004). Industry-versus firm-specific effects on performance. *European Management Journal*, 22(2), 231–243. doi:10.1016/j.emj.2004.01.017.

Campbell-hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21, 127–154.

Campos, A. C; De Paula, N. M (2006). *A indústria têxtil brasileira em um contexto de transformações mundiais*. Revista Econômica do Nordeste, v. 37, n. 4, out./dez.

Čater, T; Pucko, D. Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice. *Journal for East European Management Studies Chemnitz*, v. 15, n. 3, p. 207-236, 2010.

Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.

Chaimankong, M., & Prasertsakul, D. (2012). Impact of Strategy Implementation on Performance of Generic Strategy: Evidence from Thailand. *The South East Asian Journal of Management*, 6(1), 1–15.

Chandler, A. D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

Chi, T. (2010). Corporate competitive strategies in a transitional manufacturing industry: an empirical study. *Management Decision*, 48(6), 976–995. doi:10.1108/00251741011053497.

Christmann, P., Day, D., & Yip, G. S. (1999). The relative influence of country conditions , industry structure , and business strategy on multinational corporation subsidiary performance. *Journal of International Management*, 5, 241–265.

Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 993–1002. doi:10.1016/j.jbusres.2011.04.012.

Collis DJ. 1994. How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue 15:143-152.

Collis, David; Cynthia A. Montgomery (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (July-August), pp.118-128.

Confederação Nacional da Indústria (CNI). (2010). *A indústria e o Brasil: uma agenda para crescer mais e melhor*. Brasília.



Confederação Nacional da Indústria; Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - Brasília: CNI/ABIT. (2012). *Têxtil e Confecção: Inovar, Desenvolver e Sustentar*. Cadernos Setoriais Rio + 20.

Corrar, L. J.; Paulo, Edilson; Dias Filho, José Maria. *Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Ed. Atlas, 1ª. Ed. 2007.

Costa, A. C. R. da; Rocha, E. R. P (2009). *Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação*. BNDES Setorial, n. 29, p. 159-202, mar.

Costa, A. C. R. da; Monteiro Filha, D. C., & Guidolin, S. M. (2011). *Inovação nos setores de baixa e média tecnologia*. BNDES Setorial, 33, 379–420.

Coutino, L; Ferraz, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas*. Papiros e Editora da Unicamp, 2002.

Crittenden V. L. and Crittenden, W. F. (2008), Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, Vol. 51, Nº 4, pp. 301-309.

Cruz-Ros, S., González Cruz, T. F., & Pérez-Cabañero, C. (2010). Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. *Service Business*, 4(3-4), 209–223. doi:10.1007/s11628-009-0078-2.

Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37. doi:10.2307/1251915.

De Negri, A; Mario Sergio Salerno, M. S. organizadores. *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras* — Brasília: IPEA, 2005.

De Sarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C. and Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 47-74.

Dess, G. G. and Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980): generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N° 3, pp. 467-488.

Drnevich, Paul L; Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the condition and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254–279.

Dutrénit, G. (2000). *Learning and Knowledge Management in the Firm: From Knowledge Accumulation to Strategic Capabilities*, Edward Elgar, Cheltenham.

Dutrénit, G., Navarro, A.A. and Vera-Cruz, A.O. (2003). "Diferencias en el perfil de acumulacion de capacidades tecnológicas em tres empresas Mexicanas", *El Trimestre Economico*, Vol. 70, No. 1, pp. 109-66.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), 1105-1121.

Fahey, Liam; Randall, Robert M. *Curso prático estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561.

Figueiredo, P. (2001). *Technological Learning and Competitive Performance*, Edward Elgar, New York, NY and Cheltenham.

Fleury, A., Fleury, M. T. L., & Borini, F. M. (2013). The Brazilian Multinationals' Approaches to Innovation. *Journal of International Management*, 19(3), 260–275. doi:10.1016/j.intman.2013.03.003.

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.

Garcia, R; Oliveira, A; Madeira, P. *Perspectivas do Investimento no Brasil: setor têxtil, vestuário e calçado – Documento Setorial: têxtil, vestuário e calçados – Instituto de Economia da UFRJ e UNICAMP. São Paulo, junho de 2009.*

Gibson, Cristina B; Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.

Gomes, R., Strachman, E., Pieroni, J. P., & Silva, A. D. O. (2007). Abertura comercial, internacionalização e competitividade: a indústria brasileira de máquinas têxteis após os anos 1990. *Economia e Sociedade*, 16(3 (31)), 405–433.

Green, R. F.; Lisboa, J.; Yasin, M. M. The applicability of Porter's (1980) Generic Strategies to International Markets: The Case of Portugal. *European Business Review*, vol 93, nº 2, 1993.

Grundy, T. (1998). Strategy Implementation and Project Management, *International Journal of Project Management*, 16(1), 43-50.

Hahn, W. and Powers. T. L. (2010). Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 63-81.

Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W.C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5th. ed., Porto Alegre: Bookman, Brazil.

Hambrick, Donald C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal* (pre-1986); Mar 1983; 26, 1; ABI/INFORM Global pg. 5.

Hambrick, D.C. (1984), Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues, *Journal of Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 27-41.

Harrison, E.F., & Pellestier, M.A. (2000). Levels of Strategic Decision Success, *Management Decision*, 38(2), 107-117.

Hatcher, L. (1994). *A set-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modelling*. SAS Institute, Cary: NC.

Hawawini, G.; Subramanian, V.; Verdin, P (2003). Is performance driven by industry – or firm – specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 1, p. 1-16.

Hayes, R., S. Wheelwright and K. Clark (1988). *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. Free Press, New York.

Heide, M. Gronhaug, K. and Johannessen, S. (2002), “Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy”. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 217-231.

Helfat, C., Peteraf, M. (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 997-1010.

Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingence Framework. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 401-412.

Hitt, M. A.; Ireland, D. R; Hoskisson, R. E (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. New York.

Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, J. P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331–1340. doi:10.1016/S0148-2963(03)00069-9.

Hooper, D., Coughlan, J., and Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6, No. 1, pp. 53-60.

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.12.001.

Hu, L. T. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-55.

Hulland, J., Chow, Y. H., and Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 2, pp. 181-197.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa Industrial Inovação Tecnológica - PINTEC, 2008. Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 3 setembro de 2014.

Jaccard, J. and Wan, C. K. (1996). *Lisrel approaches to interaction effects in multiple regression*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Jacobson R. (1990). What really determines business performance? Unobservable effects—the key to profitability. *Management Science* 9: 74–85.

Jácome, R., Lisboa, J., and Yasin, M. (2002). Time-based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice: An empirical investigation. *European Business Review*, Vol. 14, No. 3, pp.184-193.

Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *The British Accounting Review*, 40(1), 71–86. doi:10.1016/j.bar.2007.11.001.

Johannessen, J. A. and Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, Vol. 30, No. 6, pp. 502-511.

Johnson, L. K. (2004), Execute your strategy — without killing it. *Harvard Management Update*, Vol. 9, No. 12, pp. 3-6.

Johnson, R.A., Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. (1973), *The Theory and Management of Systems*, McGraw-Hill, New York, NY.

Jöreskog, K. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: User's reference guide*, Scientific Software International, Chicago.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, Brazil.

Kazmi, A. (2008). A Proposed Framework for Strategy Implementation in the Indian Context. *Management Decision*, 46(10), 1564-1581.

Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13(4), 353–368. doi:10.1108/09696470610667733.

Kim, E., Nam, D., and Stimpert, J. L. (2004). “Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls.” *Journal of Business Strategies*, Vol. 21, No. 1, pp. 19-45.

Kim, L. & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.

Kim, W.C.; Maubourgne, R., 2005. *Blue ocean strategy*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, (2<sup>a</sup> Ed.). The Guilford Press, New York.

Koo, C., Song, J., Kim, Y. J., & Nam, K. (2007). Do e-business strategies matter? The antecedents and relationship with firm performance. *Information Systems Frontiers*, 9(2-3), 283–296. doi:10.1007/s10796-006-9008-1.

Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(August 1995), 75–83.

Kotler, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bomfim Brandão – 5.ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

Kruger, W. (1996). Implementation: The Core Task of Change Management, CEMS. *Business Review*, 1(1), 77-96.

Lee, S.-G., Koo, C., & Nam, K. (2010). Cumulative strategic capability and performance of early movers and followers in the cyber market. *International Journal of Information Management*, 30(3), 239–255. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.09.003.

Leitner, K. H and Guldenberg, S. (2009). Generic strategies and firm performance in SMEs: A longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, Vol 35, No. 3, pp. 169-189.

Lewin, A. Y.; Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, v.10, Sept./Oct., p.519-534, 1999.

Lisboa, João V.; Augusto, Mário G.; Ferreira, Pedro L.. *Estatística aplicada à gestão*. Vida Económica. Porto, 2012.

Lo, Y. (2012). Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry. *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 151–158.

Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419–436. doi:10.1057/jibs.2009.73.

Luo, Y., Sun, J., & Wang, S. L. (2011). Comparative strategic management: An emergent field in international management. *Journal of International Management*, 17(3), 190–200. doi:10.1016/j.intman.2011.05.002.



MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542–555. doi:10.1016/j.jretai.2012.08.001.

Makino, S., Isobe, T., Chan, C.M., 2004. Does country matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 25 (10), pp. 1027–1043.

Malhotra, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed. Porto Alegre:Bookman, 2006.

Mankins, M.C., Steele, R., 2005. Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83 (7), 64–72.

Manoel, J., Carneiro, T., & Ferreira, J. (1997). Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *RAC*, v.1, n.3, Set./Dez. 1997: 7-30.

Marques, A., Lisboa, J., Zimmerer, T. W., and Yasin, M. M (2000), The effectiveness of strategies employed by dominant firms in the Portuguese crystal glass industry: An empirical investigation. *European Business Review*, Vol. 12, Nº 1, pp. 34-40.

Marôco, João. *Análise de equações estruturais – fundamentos teóricos, software e aplicações*. Portugal, ReportNumber, Lda., 2010.

McGahan, A. M.; Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, v. 18, Summer Special Issue, p. 15-30.

McGahan, A. M.; Porter, M. E. (2002). What do we know about variance in accounting profitability? *Management Science*, v.48, n. 7, p. 834-851.

Melo, R. S. de; Batista, P. C. de S.; Macedo, A. C. M. de, & Costa, R. B. L. de. (2013). A contribuição da governança corporativa para o desempenho das

empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Gestão*, 20(1), 79–92. doi:10.5700/rege488.

Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817. doi:10.1016/j.ijproman.2010.06.007.

Miles, J. and Shevlin, M. (1998). “Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis”. *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, No. 1, pp. 85-90.

Miller, A. and Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *The Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 4, pp. 553-585.

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

Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-67.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Morgan, N. a., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284–293. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.06.005.

Mulaik, Stanley A.; James, Larry R.; Van Alstine, Judith; Bennett, Nathan; Lind, Sherri; Stilwell, C. Dean. Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, Vol 105(3), May 1989, 430-445. doi: 10.1037/0033-2909.105.3.430

Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329. doi:10.1016/j.indmarman.2008.09.001.

Nelson, R.; Winter, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57. doi:10.2307/1251974.

Ormanidhi, O. and Stringa, O. (2008). Porter's model of generic competitive strategies. *Business Economics*, Vol. 43, No. 3, pp. 55-64.

Ortega, M. J .R. (2009). "Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles". *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 12, pp. 1273-1281.

Oslo Manual (1997). *The Measurement of Scientific and Technological Activities — Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. OECD.

Parnell, J.A. (2008), Strategy execution in emerging economies, *Management Decision*, Vol. 46, pp. 1277-98.

Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, Vol. 49. No. 1, pp. 130-155.

Peng, M.W., (2003), Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, Vol. 28 (2), pp. 275–296.

Penrose, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.

Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2008) *Análise de dados para ciências sociais - a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

Peteraf, M.A. (1993), The corner-stones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-91.

Peters, M. L., & Zelewski, S. (2013). Competitive Strategies: Their Relevance for Sustainable Development in the Food Industry. *Journal of Management and Sustainability*, 3(3), 148–158. doi:10.5539/jms.v3n3p148.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N, P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879 –903.

Popadiuk, S. (2010). *Escala de orientação para exploration-exploitation do conhecimento em empresas brasileiras*. XXXIV Encontro Da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ - 25 a 29 de Setembro, 1–17.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, Brazil.

Porter, M. (2008), The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January 2008.

Possas, Sílvia (1999). *Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo: Hucitec.

Prahalad, C. K., Hamel, G., June, M. A. Y., Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, may-jun, 78–90.

Prieto, Isabel M.; Easterby-Smith, Mark (2006). Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge. *European Journal of Information Systems*, 15, 500–510.

Rahimnia, F., Polychronakis, Y., & Sharp, J. M. (2009). A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 246–261. doi:10.1108/17537980911001080.

Rangel, A. S; Silva, M. M. Da; Costa, B. K (2010). *Competitividade da Indústria Têxtil Brasileira*. *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 1, p. 109-126.

Ray, G., Barney, J. B., and Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 23-37.

Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29–50. doi:10.1016/j.jsis.2005.06.003.

Roberquest, J. A.; Phillips, R. L.; Westfall, P. A. (1996). Market vs. Management: What driver profitability? *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 8, p. 653-664.

Robinson, R. B. Jr. and Pearce, J. A. II. (1988), Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 43-60.

Rodrigues, D. A; Almeida, L. S. T. *Competitividade da indústria paulista: propostas de políticas*. IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, 2008.

Ruiz-Ortega, M. J. & García-Villaverde, P. M. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*, 61(4), 332–345. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.029.

Rumelt, R. P., & Wensley, J. R. C. (1981). *Market share and business profitability: testing the stochastic hypothesis*. In working paper, University of California, Los Angeles.

Santos-Vijande, M. L., López-Sanchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079–1089.

Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *The American Economic Review*, v. 75, n. 3, p.341-351.

Schneier, C.E., Shaw, D.G., & Beatty, R.W. (1991). Performance Measurement and Management. *Human Resources Management*, 30(3), 279-300.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper, New York.

Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modelling*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper, New York.

Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *The Rand Journal of Economics*, 20(1), 125–37.

Silva, G. (1996), *Estratégias genéricas de Porter: O caso da indústria portuguesa de moldes*. Master Dissertation, University of Coimbra, School of Economics, Portugal.

Spanos, Y. E. & Lioukas S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 10, pp. 907-934.

Spanos, Y. E., & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 31–43. doi:10.1108/13673270410541024.

Spanos, Y. E., Zaralis, G., and Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-165.

Speculand, R. The great big strategy challenge, in: *Strategic Direction*, 2006; 22, 3, 3-5.

Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, Vol. 42, No. 5, pp. 893-898.

Teece, D. J., Pisano, G., e Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., e Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168–184. doi:10.1108/17410401311295722.

Thompson, A. A., e Strickland A. J. (1990). *Strategic Management: Concepts and Cases*, BPI/IRWIN, Boston.

Titus, V. K., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 64(5), 446–453. doi:10.1016/j.jbusres.2010.03.003.

Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP Instituto de Economia - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia (2008). *Projeto: Boletim de Conjuntura Industrial, Acompanhamento Setorial, Panorama da Indústria e Análise da Política Industrial TÊXTIL E CONFECÇÃO*.

Vasconcelos, F. C., & Brito, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 44(2), 51–63.

Vasconcelos, F. C.; Cyrino, A. B. (2000). Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez.

Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches Massachusetts Institute of Technology. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 801-814.



- Voola, R., & O’Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245–266. doi:10.1108/03090561011008691.
- Ward, P. T., Duray, R., Leong, G. K., & Sum, C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of Operations Management*, 13, 99–115.
- Ward, P. T., & Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, 18, 123–138.
- Waweru, M. A. S. (2011). Comparative analysis of competitive strategy implementation. *Journal of Management and Strategy*, 2(3). doi:10.5430/jms.v2n3p49.
- Wernerfelt, Birger (1984). A resource-based view of the firm: summary. *Strategic Management Journal* (pre-1986); Apr-Jun 1984; 5, 2; ABI/INFORM Global pg. 171.
- Wernerfelt, B. (2013). Research Perspectives small forces and large firms: foundations of the RBV. *Strategic Management Journal*, 643(July 2012), 635–643. doi:10.1002/smj.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- Whittington, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Wright P, Hotard D, Kroll M, Chan P, Tanner J. *Performance and multiple strategies in a firm: evidence from the apparel industry*. In: Dean BV, Cassidy JC, editors. *Strategic management: methods and studies*. New York, NY: Elsevier-North Holland; 1990.

Wright P, Kroll M, Tu H, Helms M. Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry. *Br J Manag* 1991; 2:1–9.

Zara, S.A and Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 6, pp. 451-478.

Zehir, Cemal; Acar, A. Zafer; Tanriverdi, H. (2006). Identifying organizational capabilities as predictors of growth and business performance. *The Business Review*, 5(2), 109–116.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070. doi:10.1016/j.jbusres.2008.10.001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

## **PESQUISA SOBRE A COMPETITIVIDADE NA CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA**

Esta pesquisa busca avaliar a competitividade na cadeia têxtil brasileira, a partir de suas fontes de vantagem competitiva e das práticas estratégicas utilizadas. Trata-se da Pesquisa de Doutorado de Fátima Evaneide B. de Almeida, mestre pela UECE e doutoranda em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra, Portugal, com orientação do Professor PhD João Veríssimo Lisboa (Universidade de Coimbra) e coorientação do Professor PhD Paulo César de Sousa Batista (UECE).

Pelo seu caráter exclusivamente acadêmico, as respostas serão analisadas de modo agregado, sem individualizações. Sua participação é fundamental para ampliar o conhecimento da universidade sobre a realidade das empresas.

E-mail: fatimaevaneide.almeida@gmail.com

Data do preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

## PARTE I – CARACTERIZAÇÃO

<b>1.1 Cargo ocupado pelo respondente:</b>		<b>1.2. Faturamento anual:</b>		<b>1.3. Número de empregados:</b>	
a) <input type="checkbox"/> Presidente	b) <input type="checkbox"/> Diretor	c) <input type="checkbox"/> Gerente	d) <input type="checkbox"/> Consultor	e) <input type="checkbox"/> Outros	
a) <input type="checkbox"/> Até 2,4 milhões	b) <input type="checkbox"/> Mais de 2,4 até 16 milhões	c) <input type="checkbox"/> Mais de 16 a 90 milhões	d) <input type="checkbox"/> Mais de 90 a 300 milhões	e) <input type="checkbox"/> Acima de 300 milhões	
a) <input type="checkbox"/> Até 19	b) <input type="checkbox"/> De 20 a 99	c) <input type="checkbox"/> De 100 a 499	d) <input type="checkbox"/> Acima de 500		
<b>1.4. Tempo de operação da empresa:</b>		<b>1.5. Origem do capital controlador da empresa:</b>		<b>1.6. Sua empresa é:</b>	
a) <input type="checkbox"/> até 5 anos	b) <input type="checkbox"/> de 6 a 9 anos	c) <input type="checkbox"/> de 10 a 19 anos	d) <input type="checkbox"/> de 20 a 29 anos	e) <input type="checkbox"/> 30 anos ou mais	
a) <input type="checkbox"/> Nacional	b) <input type="checkbox"/> Estrangeiro	c) <input type="checkbox"/> Nacional e estrangeiro			
a) <input type="checkbox"/> Independente	b) <input type="checkbox"/> Parte de um grupo				
<b>1.7. Que fases da cadeia têxtil a empresa desempenha (assinale com x as diversas fases)</b>					
a) <input type="checkbox"/> Cardação/fiação	b) <input type="checkbox"/> Preparação à tecelagem	c) <input type="checkbox"/> Tecelagem	d) <input type="checkbox"/> Tinturaria	e) <input type="checkbox"/> Ultimação	f) <input type="checkbox"/> Estampagem
				g) <input type="checkbox"/> Confeção	h) <input type="checkbox"/> Venda atacado
					i) <input type="checkbox"/> Venda varejo
<b>1.8. Evolução do número de empregados nos últimos cinco anos:</b>			<b>1.9. A empresa tem mais de um centro de produção?</b>		
a) <input type="checkbox"/> Diminuíram até 10%	b) <input type="checkbox"/> Diminuíram mais de 10%	c) <input type="checkbox"/> Aumentaram até 10%	d) <input type="checkbox"/> Aumentaram mais de 10%	e) <input type="checkbox"/> Mantiveram-se	
a) <input type="checkbox"/> Sim	b) <input type="checkbox"/> Não	Em caso afirmativo, onde estão localizados?			
		a) <input type="checkbox"/> No Brasil	b) <input type="checkbox"/> Em outros países		
<b>1.10. Que % de produção realiza:</b>					
		Menos de 20%	Mais de 20% a 50%	Mais de 50%	
a) No Brasil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Em Outros Países	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>1.11. Os produtos da empresa são desenvolvidos principalmente para:</b>					
a) <input type="checkbox"/> Mercado Local	b) <input type="checkbox"/> Mercado Regional	c) <input type="checkbox"/> Mercado Nacional	d) <input type="checkbox"/> Mercado Internacional		

**1.12. A empresa tem algum tipo de cooperação com outras empresas?**

a) <input type="checkbox"/> Sim		
	Empresas Nacionais ou Locais	Empresas Internacionais
Acordos de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordos de P&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordos de comercialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordos para aquisição de insumos e matéria-prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordos de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) <input type="checkbox"/> Não		

<b>1.13. A empresa tem acordos de cooperação com universidades e ou centros de pesquisa?</b>	<b>1.14. A empresa participa de algum arranjo produtivo local?</b>
a) <input type="checkbox"/> Sim      b) <input type="checkbox"/> Não	a) <input type="checkbox"/> Sim      b) <input type="checkbox"/> Não

**1.15. Caso tenha respondido NÃO nos itens 1.12 e 1.13, a empresa considera poder entrar em redes de cooperação num futuro próximo?**

a)  Muito provável      b)  Provável      c)  Pouco provável      d)  Não é provável

**1.16. Qual o grau de autonomia de suas decisões estratégicas?**

a)  Alto      b)  Médio      c)  Baixo

**1.17. Cidade onde o escritório central da empresa está localizado?**

**1.18. Estado onde o escritório central da empresa está localizado?**

## PARTE II – MÉTODOS COMPETITIVOS

Utilizando uma escala de 1 (sem qualquer importância) a 7 (muito importante), indique a relevância das seguintes práticas na definição da estratégia de sua empresa.

Métodos Competitivos							
1. Utilização de novos métodos e tecnologias para criar produtos diferenciados	1	2	3	4	5	6	7
2. Desenvolvimento de novos produtos	1	2	3	4	5	6	7
3. Oferta de serviços pós-venda aos clientes	1	2	3	4	5	6	7
4. Inovação em métodos e técnicas de marketing	1	2	3	4	5	6	7
5. Intensidade de uso do marketing e propaganda	1	2	3	4	5	6	7
6. Treinamento intensivo das equipes de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7. Construção de uma forte identidade da marca	1	2	3	4	5	6	7
8. Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes	1	2	3	4	5	6	7
9. Competição em preço	1	2	3	4	5	6	7
10. Busca contínua por baixos custos de produção	1	2	3	4	5	6	7
11. Melhoria contínua no processo de produção	1	2	3	4	5	6	7
12. Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade do produto	1	2	3	4	5	6	7
13. Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo	1	2	3	4	5	6	7
14. Atuação em um determinado segmento de mercado	1	2	3	4	5	6	7
15. Oferta de produtos especiais sob medida para um grupo de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
16. Introdução de novos produtos no mercado	1	2	3	4	5	6	7

### PARTE III – CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Por favor, indique o grau de avaliação que você faz em relação a cada uma das seguintes capacidades internas desta empresa: 1 (muito insatisfeito) a 7 (muito satisfeito).

<b>Capacidades de Marketing</b>							
1. Conhecimento a respeito dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
2. Conhecimento a respeito dos concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
3. Integração das atividades de marketing	1	2	3	4	5	6	7
4. Habilidade para segmentar o mercado	1	2	3	4	5	6	7
5. Eficácia da precificação	1	2	3	4	5	6	7
6. Eficácia da publicidade	1	2	3	4	5	6	7
<b>Capacidades Tecnológicas</b>							
1. Capacidade de desenvolver novos produtos	1	2	3	4	5	6	7
2. Processos de fabricação dos produtos	1	2	3	4	5	6	7
3. Capacidades de desenvolver tecnologias	1	2	3	4	5	6	7
4. Habilidade de prever mudanças tecnológicas na indústria (setor)	1	2	3	4	5	6	7
5. Condições das instalações de produção	1	2	3	4	5	6	7
6. Habilidades de controle de qualidade do produto	1	2	3	4	5	6	7
<b>Capacidades de Gestão</b>							
1. Sistemas informatizados utilizados	1	2	3	4	5	6	7
2. Capacidade de controlar custos	1	2	3	4	5	6	7
3. Habilidades de gestão financeira	1	2	3	4	5	6	7
4. Capacidade de gestão dos recursos humanos	1	2	3	4	5	6	7
5. Precisão das previsões dos lucros e receitas	1	2	3	4	5	6	7
6. Eficácia do processo de planejamento de marketing	1	2	3	4	5	6	7



#### PARTE IV – CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

---

Utilizando uma escala de 1 (discordo muito) a 7 (concordo muito), indique o grau com o qual você concorda (ou discorda) com as declarações apresentadas no questionário em relação à sua empresa.

<b>Capacidade de Execução das Estratégias</b>							
1. A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os empregados	1	2	3	4	5	6	7
2. Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Todos os empregados entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito	1	2	3	4	5	6	7
4. O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa	1	2	3	4	5	6	7
5. São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias formuladas	1	2	3	4	5	6	7
6. Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida	1	2	3	4	5	6	7
7. Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa	1	2	3	4	5	6	7

## PARTE V – QUALIDADE DA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Qualidade da formulação das estratégias. Por favor, indique o grau de avaliação que você faz em relação à qualidade com que cada uma das seguintes práticas é realizada na sua empresa quando da formulação das estratégias. Obs: Caso sua empresa não realize alguma dessas práticas, clique em "muito insatisfeito".

Qualidade da Formulação das Estratégias							
1. Elaboração das estratégias de modo participativo com os empregados	1	2	3	4	5	6	7
2. Elaboração das estratégias de modo participativo com os acionistas, clientes e fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
3. Utilização de análise do setor de atuação (potencial de rentabilidade do setor, o grau de rivalidade, a ameaça de entrada de concorrentes e de produtos substitutos, o poder dos compradores e dos fornecedores)	1	2	3	4	5	6	7
4. Utilização de análise da concorrência	1	2	3	4	5	6	7
5. Utilização de análise do macroambiente fora do setor de atuação (político, econômico, social, tecnológico, legal)	1	2	3	4	5	6	7
6. Utilização de Análise dos Pontos Fortes e Fracos da Empresa, Oportunidades e Ameaças (Modelo do SWOT)	1	2	3	4	5	6	7

7. Definição de visão (onde quer chegar) clara para todos na empresa para os próximos três anos	1	2	3	4	5	6	7
8. Visão suportada por objetivos estratégicos possíveis de medir para os próximos três anos	1	2	3	4	5	6	7
9. Declaração clara e concisa de como a empresa irá criar valor único para os clientes	1	2	3	4	5	6	7
10. Análise dos recursos e competências internas para execução das estratégias	1	2	3	4	5	6	7

11. Definição de iniciativas ou projetos estratégicos ligados ao crescimento, suporte, operações e infraestrutura da empresa	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

## PARTE VI – DESEMPENHO

---

Por favor, indique para cada uma das questões seguintes o desempenho de sua empresa nos últimos três anos: 1 (menor do que esperado) a 7 (maior do que esperado).

Performance no Mercado							
1. Volume de vendas	1	2	3	4	5	6	7
2. Crescimento do volume de vendas	1	2	3	4	5	6	7
3. Participação de mercado (market share)	1	2	3	4	5	6	7
4. Crescimento da participação de mercado (market share)	1	2	3	4	5	6	7

Lucratividade							
5. Margem de lucro	1	2	3	4	5	6	7
6. Retorno do capital próprio	1	2	3	4	5	6	7
7. Lucro líquido	1	2	3	4	5	6	7

Desejando ter acesso aos resultados do estudo, por favor, informe seu e-mail:

Muito Obrigada!