



Departamento de Dirección de Empresas y Sociología

TESIS DOCTORAL

IMPULSORES DEL ÉXITO ESTRATEGICO EN AMBIENTE DE CRISIS

AUTOR: JOÃO CONRADO DE AMORIM CARVALHO

2017



Departamento de Dirección de Empresas

JOÃO CONRADO DE AMORIM CARVALHO

IMPULSORES DEL ÉXITO ESTRATEGICO EN AMBIENTE DE CRISIS

Conformidad del director:

Fdo. PEDRO EUGÉNIO LOPEZ SALAZAR

2017

“As ideias e estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução.”

Percy Barnevik.

Dedicatória:

À minha família, referência maior da minha estabilidade,
inspiração e fonte de felicidade.

Aos meus amigos, colegas e professores, pelo apoio ao
longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Tecer agradecimentos àqueles que me deram toda atenção ao longo desta jornada é correr o enorme risco de esquecer alguém e se tornar injusto. Ainda assim, algumas pessoas não podem deixar de ser mencionadas.

Agradeço inicialmente à minha família, em especial minha esposa, filhos, noras, genro e neto, pelo incentivo, apoio e compreensão. Eles são os maiores responsáveis por eu ter chegado até aqui. Agradeço, também, à minha mãe, irmãos, cunhados, sobrinhos, sogra e demais parentes que igualmente me apoiaram e me proporcionaram condições de superar obstáculos.

Não posso deixar de destacar e agradecer as orientações precisas e o apoio recebido do Professor Dr. Pedro Eugénio Lopez Salazar e de todos aqueles que fazem parte da Universidade de Extremadura e da equipe do Forum em Teresina (PI), em especial Dr. Emmanuel Sabino e Suely Sabino.

Agradeço, ainda, aos meus colegas da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB) e aos meus colegas de trabalho pelo incentivo, apoio e colaboração durante este período de ausências, por força de pesquisas continuadas para concluir este doutorado.

Aos meus alunos, a quem agradeço pelos votos de estímulo e incentivo.

RESUMO

O ambiente em que as empresas atuam é sujeito a variações, algumas provocadas pelo movimento natural dos competidores e outras decorrentes da conjuntura político-econômica do país. Essas variações afetam o desempenho das empresas e determinam como elas devem se ajustar para superar as dificuldades. Esta pesquisa procurou respostas que expliquem por que certas empresas conseguem conviver com o ambiente turbulento e alcançam bom desempenho enquanto outras não chegam ao resultado esperado. Como objetivos, procurou conhecer quais cursos de ação estratégica (direcionadores ou drivers) foram escolhidos e utilizados pelas empresas que superaram as adversidades, como esses drivers se relacionam e se é possível reduzir o número de drivers a um conjunto menor sem perder qualidade na avaliação. Para obter as respostas, foram realizados dois tipos de pesquisas, cobrindo empresas estabelecidas no Estado do Maranhão, no Brasil: a) pesquisa qualitativa, representada por estudo múltiplo de casos com dezesseis empresas abrangidas em quatro grupos empresariais; b) pesquisa quantitativa realizada por meio de questionários aplicados em uma amostra de 108 empresas. Os drivers foram selecionados a partir da literatura consultada relativa a pesquisas realizadas por outros autores em diferentes países e foram organizados em duas dimensões: drivers internos, em linha com a Visão Baseada em Recursos, e drivers externos, relacionados à Teoria dos *Stakeholders*. A pesquisa qualitativa foi realizada a partir de entrevistas com gestores do primeiro e segundo escalão das empresas do estudo múltiplo de caso, análise de documentos internos e observação do pesquisador e revelou que as empresas sofrem pressão da Legislação, do Mercado/Clientes e da Competição. Essa pressão gera as contingências ou variações que obrigam ao ajuste estratégico. Somente empresas que conseguem interagir com a Rede de Relacionamentos, representada por fornecedores, vendedores, prestadores de serviços, agentes financeiros, entre outros, conseguem captar informações que são compartilhadas internamente por meio do Aprendizado Coletivo e gerar ajustes estratégicos capazes de prepará-las para as turbulências. Os ajustes são feitos por meio de adequação da Tecnologia, Inovação e Diversificação e requerem o Apoio da Alta Gestão para que se transformem em planos executáveis. Como resultado final, esses planos elevam a qualidade percebida pelos clientes e garantem a vantagem competitiva que leva ao êxito estratégico. As respostas obtidas na pesquisa quantitativa foram submetidas à Análise Fatorial e Equações Estruturais em que ficou evidente a elevada correlação entre os drivers. Foi confirmada a fiabilidade dos questionários por meio do alfa de Cronbach (0,868), ANOVA (Sig = 0,000) e T ao quadrado de Hotelling (Sig = 0,000). O teste KMO e de esfericidade de Bartlett indicaram elevado poder de explicação entre os fatores e variáveis, não sendo necessário reduzir o número de fatores ou excluir qualquer um dos drivers, ainda que eles possam ter baixa correlação entre si. A avaliação do modelo por meio das equações estruturais evidenciou que o diagrama de caminhos com quatro drivers é o que melhor reflete as correlações entre os drivers, apresentando valores ligeiramente superiores ao modelo de sete drivers. Conclui-se que, ainda que o modelo de quatro drivers possa melhor se ajustar às variáveis selecionadas, as empresas não devem desprezar a força conjunta dos sete drivers.

Palavras-chave: Estratégia, Contingência, Crise, Desempenho, Ajuste.

ABSTRACT:

The environment in which businesses operate is subject to variations, some caused by the natural movement of competitors and others resulting from the political and economic situation of the country. These variations affect business's performance and determine how they should be adjusted to overcome difficulties. This research sought for answers to explain why certain companies can live with the turbulent environment and achieve good performance while others do not reach the expected result. As objectives, sought to know which strategic courses of strategic action (drivers) were chosen and used by companies that have overcome adversity, as these drivers are related and if it is possible to reduce the number of drivers to a smaller set without losing quality evaluation. For the answers, two types of surveys were conducted, covering companies based in the state of Maranhao in Brazil: a) qualitative research, carried out through multiple case studies with sixteen companies clustered four business groups; b) quantitative survey through questionnaires applied to a sample of 108 companies. The drivers were selected from the literature based on research by other authors in different countries and were organized in two levels: internal drivers, in line with the Resource Based View, and external drivers, related to the Theory of Stakeholders. The qualitative research was conducted through interviews with top managers of the companies's multiple case study, analysis of internal documents and observation of the researcher and revealed that companies are under pressure Legislation, Market / Customers and Competition. This pressure generates contingencies or variations which require strategic adjustment. Only companies that can interact with the Relationship Network, represented by suppliers, vendors, service providers, financial agents, among others, can gather information that is shared internally through the Collective Learning and generate strategic adjustments that prepare them for turbulences. Adjustments are made through adjustment of Technology, Innovation and Diversification and require the High Management Support to turn into implementation plans. As a final result, these plans raise the perceived quality and ensure the competitive advantage that leads to strategic success. The answers obtained from quantitative research were submitted to factor analysis and structural equation that was evident the high correlation between the drivers. The reliability of questionnaires content was according to Cronbach's alpha (0.868), ANOVA (Sig = 0.000) and T squared Hotelling (Sig = 0.000). The KMO test and Bartlett's sphericity indicated high explanatory power of the factors and variables without needing to reduce the number of factors or delete any of the drivers, although they may have low correlation with each other. The evaluation of the model by SEM showed that the path diagram with four drivers is the one that best reflects the correlations between the drivers, presenting values slightly superior to the seven driver's model. The conclusion is that, although the model of four drivers can better adjust to the selected variables, the companies should not despise the joint force of the seven drivers.

Keywords: Strategy, Contingency, Crisis, Performance, Fit.

RESUMEN:

El entorno en el que operan las empresas está sujeta a variaciones, algunos causados por el movimiento natural de los competidores y otros derivados de la situación política y económica del país. Estas variaciones afectan el rendimiento del negocio y determinar la forma en que deben ajustarse para superar las dificultades. Esta investigación buscó respuestas para explicar por qué algunas empresas pueden vivir con el entorno turbulento y lograr un buen rendimiento, mientras que otros no alcanzan el resultado esperado. Como objetivos, buscó saber qué líneas estratégicas de actuación (controladores/drivers) fueron elegidos y utilizados por las empresas que han superado la adversidad, ya que estos conductores están relacionados y si es posible reducir el número de conductores a un conjunto más pequeño sin perder evaluación de la calidad. Para las respuestas, se llevaron a cabo dos tipos de encuestas, que cubre las empresas con sede en el estado de Maranhao en Brasil: a) la investigación cualitativa, representada por varios estudios de casos con dieciséis empresas en cuatro grupos de negocios; b) encuesta cuantitativa a través de cuestionarios aplicados a una muestra de 108 empresas. Los conductores fueron seleccionados de la literatura en búsquedas que otros autores en diferentes países y se organizaron en dos dimensiones: los conductores internos, en línea con la visión basada en los recursos, y los conductores externos, relacionados con la Teoría de los Stakeholders. La investigación cualitativa se realizó a través de entrevistas con altos directivos de las empresas de estudio de casos múltiples, análisis de documentos internos y la observación del investigador y reveló que las empresas están bajo presión de Legislación, Mercado / clientes y la competencia. Esta presión genera contingencias o variaciones que requieren el ajuste estratégico. Sólo las empresas que pueden interactuar con la red de relaciones, representada por los proveedores, vendedores, proveedores de servicios, agentes financieros, entre otros, pueden capturar la información que se comparte internamente a través del aprendizaje colectivo y generar ajustes estratégicos que los prepara para turbulencias. Los ajustes se realizan a través del ajuste de Tecnología, Innovación y Diversificación y requieren el Apoyo de Alta Dirección se convierta en planes ejecutables. Como resultado final, estos planes de elevar la calidad percibida y asegurar la ventaja competitiva que conduce al éxito estratégico. Las respuestas obtenidas de la investigación cuantitativa se sometieron a un análisis factorial y la ecuación estructural que fue evidente la alta correlación entre los conductores. Se confirmó la fiabilidad de los cuestionarios por el alfa de Cronbach (0.868), ANOVA (Sig = 0,000) y T al cuadrado de Hotelling (Sig = 0,000). La prueba de KMO y esfericidad de Bartlett indicó una alta capacidad explicativa de los factores y variables sin la necesidad de reducir el número de factores o eliminar cualquiera de los conductores, aunque pueden tener una baja correlación entre sí. La evaluación por medio de ecuaciones estructurales mostró que la estructura con cuatro drivers es lo que mejor refleja las correlaciones, con valores ligeramente superiores al modelo de siete drivers. Llegamos a la conclusión de que, aunque el modelo de cuatro conductores pueden encajar mejor las variables seleccionadas, las empresas deben no pase por alto la fuerza conjunta de los siete drivers.

Palabras clave: Estrategia, contingencia, Crisis, Rendimiento, Fit.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | Perspectivas genéricas sobre estratégia | 41 |
| Figura 2 | Determinantes da vantagem competitiva das nações | 56 |
| Figura 3 | Modelo conceitual | 109 |
| Figura 4 | Estratégias pretendidas e emergentes | 116 |
| Figura 5 | Grupo Congel - Logomarca das empresas | 136 |
| Figura 6 | Grupo Franere – Logomarca das empresas | 145 |
| Figura 7 | Grupo Safemed – Logomarca das empresas | 162 |
| Figura 8 | Comercial Rofe – Logomarca da empresa | 174 |
| Figura 9 | Modelo inicial | 185 |
| Figura 10 | Modelo ajustado | 187 |
| Figura 11 | Convenções – Diagrama de Caminhos | 243 |
| Figura 12 | Modelo conceitual – Diagrama de Caminhos | 245 |
| Figura 13 | Diagrama de caminhos – modelo quatro drivers | 271 |
| Figura 14 | Modelo Conceitual Original | 289 |
| Figura 15 | Modelo ajustado | 290 |
| Figura 16 | Diagrama de caminhos – Modelo Quatro Drivers | 299 |
| Figura 17 | Modelo conceitual adaptado | 300 |

LISTA DE GRAFICOS

| | | |
|------------|---|-----|
| Grafico 01 | Respondentes, por tipo de empresa | 221 |
| Gráfico 02 | Respondentes, por setor de atividade | 222 |
| Gráfico 03 | Respondentes, por porte (tamanho) | 222 |
| Gráfico 04 | Frequência das respostas diretamente relacionadas aos drivers | 235 |

LISTA DA TABELAS

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 1 | Uma cronologia das recentes definições de estratégia | 40 |
| Tabela 2 | Escolas do Pensamento Estratégico | 42 |
| Tabela 3 | Resumo da Abordagem Clássica | 59 |
| Tabela 4 | Resumo da Abordagem Evolucionária | 70 |
| Tabela 5 | Resumo da Abordagem Processual | 79 |
| Tabela 6 | Resumo da Abordagem Sistêmica | 84 |
| Tabela 7 | As quatro perspectivas sobre estratégia | 85 |
| Tabela 8 | Drivers selecionados | 106 |
| Tabela 9 | Questões referentes ao driver Tecnologia, Inovação e Diversificação | 131 |
| Tabela 10 | Questões referentes ao driver Apoio da Alta Gestão | 132 |
| Tabela 11 | Questões referentes ao driver Aprendizagem Organizacional | 132 |
| Tabela 12 | Questões referentes ao driver Rede de Relacionamentos | 132 |
| Tabela 13 | Questões referentes ao driver Mercados e Clientes | 132 |
| Tabela 14 | Questões referentes ao driver Competição | 132 |
| Tabela 15 | Questões referentes ao driver Legislação | 133 |
| Tabela 16 | Sumário dos grupos de empresas pesquisados | 183 |
| Tabela 17 | Análise dos sinais dos drivers externos | 190 |
| Tabela 18 | Análise dos sinais dos drivers internos | 190 |
| Tabela 19 | Apoio da alta gestão x Aprendizado coletivo | 192 |
| Tabela 20 | Apoio da alta gestão x Tecnologia, Inovação e Diversificação | 193 |
| Tabela 21 | Apoio da alta gestão x Rede de relacionamentos | 194 |
| Tabela 22 | Aprendizado x Tecnologia, Inovação e Diversificação | 195 |
| Tabela 23 | Tecnologia, Inovação e Diversificação x ajuste organizacional | 196 |
| Tabela 24 | Mercado x Aprendizagem organizacional x Inovação | 197 |
| Tabela 25 | Aprendizado compartilhado x Rede de relacionamentos | 198 |
| Tabela 26 | Legislação x Mercado x Competição x Tecnologia, Inovação e Diversificação | 199 |
| Tabela 27 | Estatística do Cadastro Central de Empresas (Estado do Maranhão – 2013) | 207 |
| Tabela 28 | Estrutura do questionário | 210 |
| Tabela 29 | Correlações de Teste de Inteligência | 215 |
| Tabela 30 | Respondentes, por tipo de empresa | 221 |
| Tabela 31 | Respondentes, por setor de atividade | 221 |
| Tabela 32 | Respondentes, por porte (tamanho) | 222 |
| Tabela 33 | Respondentes, por setor e tipo de empresa | 223 |
| Tabela 34 | Respondentes, por porte e tipo de empresa | 223 |
| Tabela 35 | Respondentes, por porte e setor | 223 |
| Tabela 36 | Drivers e questões na versão original | 225 |
| Tabela 37 | Estatísticas de confiabilidade | 226 |
| Tabela 38 | Estatística do item total | 227 |
| Tabela 39 | Teste T ao quadrado de Hotelling | 227 |
| Tabela 40 | ANOVA com teste de Turkey para não aditividade | 228 |
| Tabela 41 | Matriz de correlação | 229 |
| Tabela 42 | Teste KMO e Bartlett | 229 |
| Tabela 43 | Matrizes anti-imagem | 230 |
| Tabela 44 | Comunalidades | 231 |
| Tabela 45 | Variância total explicada | 231 |
| Tabela 46 | Teste KMO e Bartlett | 232 |
| Tabela 47 | Comunalidades | 232 |
| Tabela 48 | Variância total explicada | 233 |
| Tabela 49 | Teste KMO e Bartlett | 233 |
| Tabela 50 | Comunalidade comparada | 234 |
| Tabela 51 | Frequência das respostas diretamente relacionadas aos drivers | 235 |
| Tabela 52 | Frequência das respostas diretas, por opção dos respondentes | 236 |
| Tabela 53 | Driver: Apoio da Alta Gestão (AGT) | 236 |
| Tabela 54 | Aprendizado Organizacional (APZ) | 237 |
| Tabela 55 | Tecnologia, Inovação e Diversificação (TID) | 238 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 56 | Mercado e clientes (MCL) | 238 |
| Tabela 57 | Rede de Relacionamentos (RRL) | 239 |
| Tabela 58 | Legislação (LEG) | 239 |
| Tabela 59 | Competição (CPC) | 240 |
| Tabela 60 | Notas do modelo | 247 |
| Tabela 61 | Resultados do modelo | 247 |
| Tabela 62 | Resumo dos Parâmetros do Modelo | 250 |
| Tabela 63 | Parâmetros Estimados | 251 |
| Tabela 64 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – CMIN | 254 |
| Tabela 65 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – RMR e GFI | 255 |
| Tabela 66 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – Baseline comparisons | 256 |
| Tabela 67 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – Ajuste parcimonioso | 257 |
| Tabela 68 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – NCP | 257 |
| Tabela 69 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – FMIN | 258 |
| Tabela 70 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – RMSEA | 258 |
| Tabela 71 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – AIC | 259 |
| Tabela 72 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – ECVI | 259 |
| Tabela 73 | Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – HOELTER | 260 |
| Tabela 74 | Matriz de covariância residual padronizada | 262 |
| Tabela 75 | Índices de modificação e estatística de mudança de parâmetros | 264 |
| Tabela 76 | Pesos de regressão | 264 |
| Tabela 77 | Comparação dos três modelos propostos | 265 |
| Tabela 78 | Avaliação de normalidade | 266 |
| Tabela 79 | Índices modificados | 266 |
| Tabela 80 | Estimativa de parâmetros não padronizados | 271 |
| Tabela 81 | Estimativa de parâmetros padronizados | 271 |
| Tabela 82 | Comparação de parâmetros de ajuste dos modelos | 272 |
| Tabela 83 | Matriz de correlação entre os drivers | 292 |
| Tabela 84 | Análise de hipóteses pela matriz de correlação | 293 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO | 23 |
| 1.1. | INTRODUÇÃO | 25 |
| 1.2. | PROBLEMA DE PESQUISA | 29 |
| 1.3. | OBJETIVOS | 30 |
| 1.4. | HIPÓTESES | 31 |
| 1.5. | METODOLOGIA | 31 |
| 1.6. | JUSTIFICATIVA | 33 |
| 1.7. | ESTRUTURA DO TRABALHO | 35 |
| 2. | CONCEITO DE ESTRATÉGIA | 37 |
| 2.1. | DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA | 39 |
| 2.2. | ENFOQUES GENÉRICOS E ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO | 41 |
| 2.3. | ABORDAGEM CLÁSSICA | 42 |
| 2.3.1. | Escola de Design (The Design School) | 47 |
| 2.3.2. | Escola de Planejamento (The Planning School) | 50 |
| 2.3.3. | Escola de Posicionamento (The Positioning School) | 51 |
| 2.3.3.1. | Análise competitiva de Porter | 52 |
| 2.3.3.2. | Modelos da Escola de Posicionamento | 56 |
| 2.3.3.3. | Teoria dos Jogos (Game Theory) | 48 |
| 2.4. | ABORDAGEM EVOLUCIONÁRIA | 60 |
| 2.4.1. | Escola Empreendedora (The Entrepreneurial School) | 63 |
| 2.4.2. | Escola Ambiental (The Environmental School) e a Teoria da Contingência | 64 |
| 2.4.3. | Escola de Configuração (The Configuration School) e a análise estratégica de Mintzberg | 65 |
| 2.5. | ABORDAGEM PROCESSUAL | 70 |
| 2.5.1. | Escola Cognitiva (The Cognitive School) | 73 |
| 2.5.2. | Escola do Aprendizado (The Learning School) | 74 |
| 2.5.3. | Escola Cultural (The Cultural School), a Visão Baseada em Recursos e as Competências Essenciais | 76 |
| 2.6. | ABORDAGEM SISTÊMICA, A ESCOLA DE PODER (THE POWER SCHOOL) E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS | 80 |
| 2.7. | CONCLUSÕES – ENFOQUES GENÉRICOS E ESCOLAS DE PENSAMENTO | 84 |
| 3. | ÊXITO E DRIVERS ESTRATÉGICOS | 87 |
| 3.1. | ELEMENTOS BÁSICOS DO ÊXITO ESTRATÉGICO | 89 |
| 3.2. | PERSPECTIVA ESTRATÉGICA | 91 |
| 3.2.1. | Estratégia como prática | 91 |
| 3.2.2. | Estratégia como filosofia | 93 |
| 3.2.3. | Estratégia como conjunto de decisões ou ações | 94 |
| 3.2.4. | Estratégia como uso de recursos da empresa | 95 |
| 3.3. | DRIVERS ESTRATÉGICOS | 96 |
| 3.3.1. | Drivers baseados na Teoria de Porter e no uso de recursos | 97 |
| 3.3.2. | Drivers baseados na inovação, diversificação e agilidade | 100 |
| 3.3.3. | Drivers baseados na responsabilidade social/ambiental | 102 |
| 3.4. | DISCUSSÃO DO MODELO PROPOSTO | 105 |
| 3.4.1. | Discussão conceitual | 105 |
| 3.4.2. | Modelo conceitual | 108 |
| 3.4.2.1. | Drivers internos | 109 |
| | • Apoio da alta gestão (AGT) | 109 |
| | • Aprendizagem (APZ) | 110 |
| | • Tecnologia, inovação e diversificação (TID) | 111 |
| 3.4.2.2. | Drivers externos | 112 |
| | • Mercado e clientes (MCL) | 112 |
| | • Rede de relacionamentos (RRL) | 113 |
| | • Legislação (RRL) | 113 |
| | • Competição (CPC) | 114 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 3.5. | ÊXITO ESTRATÉGICO | 115 |
| 3.6. | HIPÓTESES FORMULADAS | 122 |
| 4. | ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS | 123 |
| 4.1. | PESQUISA QUALITATIVA: ESTUDO MÚLTIPLO DE CASO | 125 |
| 4.2. | ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS – ASPECTOS METODOLÓGICOS | 125 |
| 4.2.1. | Unidade de análise | 126 |
| 4.2.2. | Preocupações de natureza ética e suas implicações no estudo | 129 |
| 4.2.3. | Questões de investigação | 130 |
| 4.2.4. | Instrumento de pesquisa | 133 |
| 4.3. | GRUPO CONGEL | 136 |
| 4.3.1. | Breve histórico do Grupo | 137 |
| 4.3.2. | Estratégia adotada pelas empresas | 140 |
| 4.3.3. | Considerações sobre os drivers estratégicos | 142 |
| 4.4. | GRUPO FRANERE | 145 |
| 4.4.1. | Breve histórico do Grupo | 147 |
| 4.4.2. | Estratégias adotadas pelas empresas | 152 |
| 4.4.3. | Considerações sobre os drivers estratégicos | 156 |
| 4.5. | GRUPO SAFEMED | 162 |
| 4.5.1. | Breve histórico do Grupo | 163 |
| 4.5.2. | Estratégias adotadas pelas empresas | 166 |
| 4.5.3. | Considerações sobre os drivers estratégicos | 170 |
| 4.6. | COMERCIAL ROFE LTDA | 174 |
| 4.6.1. | Breve histórico da empresa | 175 |
| 4.6.2. | Estratégias adotadas | 177 |
| 4.6.3. | Considerações sobre os drivers estratégicos | 180 |
| 4.7. | CONCLUSÕES DO ESTUDO MÚLTIPLO DE CASO | 182 |
| 5. | ANÁLISE QUANTITATIVA | 203 |
| 5.1. | PESQUISA QUANTITATIVA: ANÁLISE FATORIAL E EQUAÇÕES ESTRUTURAIS | 205 |
| 5.2. | ANÁLISE FATORIAL | 205 |
| 5.2.1. | Seleção da população e amostra | 206 |
| 5.2.2. | Instrumento de coleta das informações | 209 |
| 5.2.3. | Procedimentos e características do trabalho de campo | 211 |
| 5.2.4. | Tratamento metodológico empregado | 211 |
| 5.2.5. | Análise descritiva | 220 |
| 5.2.6. | Análise de fiabilidade do instrumento de medida | 224 |
| 5.2.7. | Análise fatorial | 228 |
| 5.2.7.1. | Resultados | 228 |
| 5.2.7.2. | Análise fatorial com exclusão de drivers | 232 |
| 5.2.8. | Análise quantitativa das respostas e hipóteses | 235 |
| 5.2.8.1. | Driver: Apoio da alta gestão (AGT) | 236 |
| 5.2.8.2. | Driver: Aprendizado Organizacional (APZ) | 237 |
| 5.2.8.3. | Driver: Tecnologia, inovação e diversificação (TID) | 238 |
| 5.2.8.4. | Driver: Mercados e clientes (MCL) | 238 |
| 5.2.8.5. | Driver: Rede de relacionamentos (RRL) | 239 |
| 5.2.8.6. | Driver: Legislação (LEG) | 239 |
| 5.2.8.7. | Driver: Competição (CPC) | 240 |
| 5.3. | EQUAÇÕES ESTRUTURAIS | 240 |
| 5.3.1. | Tratamento metodológico | 242 |
| 5.3.1.1. | Especificação do modelo | 243 |
| 5.3.1.2. | Coleta de dados | 246 |
| 5.3.1.3. | Estimação do modelo | 246 |
| 5.3.1.4. | Avaliação do modelo | 247 |
| 5.3.1.5. | Ajuste do modelo | 253 |
| 5.3.2. | Falta de especificação do modelo | 261 |
| 5.3.3. | Análise com a exclusão de dois e três fatores | 264 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.3.4. | Teste do modelo | 266 |
| 5.4. | CONCLUSÕES SOBRE A ANÁLISE QUANTITATIVA | 272 |
| 6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 277 |
| 6.1. | PESQUISA QUALITATIVA (ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS) | 281 |
| 6.2. | PESQUISA QUANTITATIVA (ANÁLISE FATORIAL E EQUAÇÕES ESTRUTURAS) | 290 |
| 6.3. | CONCLUSÕES | 301 |
| 6.4. | LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS | 306 |
| | BIBLIOGRAFIA | 309 |
| | ANEXOS | 321 |
| | ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA | 321 |
| | ANEXO B – QUESTÕES PLANEJADAS | 331 |
| | ANEXO C – ENTREVISTAS REALIZADAS | 333 |
| | C.1. GRUPO CONGEL | 333 |
| | C.2. GRUPO FRANERE | 345 |
| | C.3. GRUPO SAFEMED | 356 |
| | C.4. COMERCIAL ROFE LTDA | 366 |
| | ANEXO D – RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA | 374 |

1. ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

O ambiente em que as empresas operam é sujeito a variações, muitas delas provocadas pelo simples movimento dos competidores ou pela introdução de inovações e procedimentos tecnológicos. Outras variações são mais impactantes porque se referem a problemas de ordem estrutural na economia. Qualquer que seja a sua origem, elas afetam a forma como as empresas se preparam para operar no mercado, podendo alcançar o sucesso ou o fracasso. Tais mudanças são, portanto, a realidade inexorável e transitar entre os sentimentos que elas despertam, ou seja, entre a euforia e o medo, o crescimento e a queda, exige energia dos gestores. Adaptar, portanto, os negócios às rupturas ou contingências ambientais tem sido o grande desafio dessas pessoas.

Em se tratando de turbulências conjunturais, no final de 2007, o mundo assistiu atônito a uma das mais agudas crises do capitalismo, conhecida como a *Crise do Subprime*. Os mercados financeiros mundiais foram surpreendidos por elevadas perdas no setor de financiamento imobiliário dos Estados Unidos, colocando em cheque a sobrevivência de alguns dos maiores bancos e fundos de investimento daquele país. Agindo de forma irracional, investidores desfizeram-se de suas posições em crédito hipotecário, reduzindo a liquidez dos títulos, fenômeno que ficou conhecido como *efeito manada*. Em 2008, com a falência do Bear Stearns, o quinto maior banco de investimento dos Estados Unidos, os bancos centrais das principais economias começaram a injetar recursos no sistema financeiro, garantindo a liquidez e evitando uma tragédia de maior proporção.

Em 2011 nova crise veio a se instalar no ainda combalido cenário econômico. Dessa vez o problema ocorreu na União Europeia e as causas foram atribuídas ao elevado endividamento público de alguns países (Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha, os chamados PIIGS, acrônimo formado pelas primeiras letras dos nomes desses países, em língua inglesa). Em sequência aos fatos, e como sempre acontece nessas ocasiões, os investidores iniciaram novo *efeito manada*, levando suas aplicações para praças menos turbulentas. O baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) dos países da União Europeia reduziu a atividade comercial com outras nações, afetando a economia mundial.

Em meados de 2015 surgiram notícias de nova crise mundial, agora envolvendo a segunda maior economia do planeta, a China. O pano de fundo dessa vez era a desconfiança dos investidores em relação à desaceleração da economia do gigante asiático. Medidas adotadas pelo governo não alcançaram os efeitos desejados, elevando a especulação e a fuga de capitais. A bolsa de valores de Xangai chegou a registrar queda de mais de 8% afetando o mercado de ações em outros centros financeiros importantes e elevando as possibilidades de contaminação no crescimento global.

No Brasil, o reflexo da crise do *subprime* começou a ser sentido de forma muito tímida e localizada a partir do terceiro trimestre de 2008, quando o desempenho de setores econômicos voltados para o mercado exterior entrou em rota descendente. Ainda assim, a economia brasileira resistiu de forma surpreendente. De acordo com a revista *Exame Melhores e Maiores* (jul/2009), a receita das quinhentas maiores empresas brasileiras em 2008 registrou crescimento 5% maior que no ano anterior, o número de empregos se elevou em 16,5% e as exportações cresceram 12%. Os lucros, entretanto, sofreram queda de 31,5%. A revista sustenta que, se não fosse a crise que provocou a maior contração da economia mundial dos últimos oitenta anos, as empresas brasileiras poderiam celebrar um ano brilhante. Mesmo com a economia mundial em recessão em 2009, o Brasil experimentava um dos maiores surtos de crescimento, atraindo capitais internacionais. Emprego e renda crescente, redução da pobreza crônica e das desigualdades sociais e oferta de crédito foram os motores do desenvolvimento. O destaque ocorreu no setor da construção civil, com lançamentos de novas moradias em todo o país, obras governamentais do *Programa de Aceleração do Crescimento* (PAC) e da infraestrutura para a Copa do Mundo e Olimpíadas. No entanto, o governo continuava a adiar as reformas internas que poderiam criar condições para aproveitar as oportunidades do momento e transformá-las em vantagens competitivas sustentáveis, como a simplificação do sistema tributário, a adequação das obsoletas leis trabalhistas à realidade do mundo globalizado, a reforma política, a reforma previdenciária e um muitos outros ajustes que poderiam reduzir, senão eliminar, o chamado *Custo Brasil*¹.

¹ Termo utilizado para explicar todo tipo de dificuldade que compromete a competitividade das empresas brasileiras.

A economia brasileira experimentou em 2011 os primeiros efeitos da desaceleração econômica como consequência da crise da União Europeia. Mesmo assim, a ampliação do crédito e a ascensão de milhões de brasileiros que ultrapassaram a linha da pobreza e estavam ávidos por consumo mascarou os problemas que viriam mais à frente. As empresas começaram a questionar se o ambiente era realmente favorável à expansão de investimentos e muitas delas diversificaram suas atividades ou simplesmente pisaram no freio. Ainda que todos os sintomas indicassem certa cautela, o governo seguia firme na sua trajetória de estimular a produção via financiamento do consumo e realização de obras do programa *Minha Casa Minha Vida* (MCMV)² e do PAC. Problemas crônicos, como a infraestrutura deficiente, elevaram os custos de produção de energia e logística que, associados à elevação dos pisos salariais, pressionaram os resultados das empresas.

O impacto da oscilação entre crescimento e arrefecimento econômico ficou evidente em 2012. As empresas começaram o ano com expectativa de forte retomada da atividade econômica, principalmente porque o governo sinalizou crescimento de 4% no Produto Interno Bruto (PIB), e fecharam o exercício defendendo-se de uma crise. O pessimismo com a economia e a insegurança das promessas não cumpridas feitas pelas autoridades públicas se repetiu ao longo de 2013, ajudando a criar o ambiente perfeito para dificultar a tomada de decisão estratégica. A opção das grandes empresas foi pela cautela, redução dos investimentos e corte de custos. Tal cenário marcou a elevação dos indicadores de preços e redução do poder de compra da população. Em vez de atacar os problemas estruturais, o governo preferiu investir em setores denominados *estratégicos* para a economia, como o automobilístico e eletroeletrônico. Ao mesmo tempo, proibiu ajustes no preço dos combustíveis e energia elétrica, mantendo a inflação artificialmente sob controle.

O ano de 2014 foi marcado pela realização da Copa do Mundo e das eleições presidenciais no Brasil, dois eventos que ajudaram a esconder os graves problemas econômicos da maior parte da população. No entanto, o pessimismo contaminava de vez a economia, a ponto do próprio Banco Central do Brasil divulgar previsões de pífio crescimento econômico. Para conter a inflação, foi elevada a taxa básica de juros, que

² Financiamento de moradias para a população de baixa renda.

retornou à casa dos dois dígitos, encarecendo o custo do capital para empresas e consumidores em geral. A presidente Dilma Roussef conseguiu se reeleger para um novo mandato à custa de promessas consideradas inexecutáveis e com uma pequena maioria de votos, ficando em situação complicada para aprovar as medidas de saneamento econômico que se viu obrigada a implantar no início de 2015.

O problema se agravou com a sucessão de escândalos que começaram a ser apurados e que levou parte dos dirigentes dos principais partidos políticos da base de apoio ao governo a responder processos crime por corrupção na maior empresa brasileira, a Petrobrás, alguns deles presos no curso do julgamento. Na lista dos denunciados, encontram-se ex-ministros, tesoureiros do partido da presidente da República (Partido dos Trabalhadores – PT), presidente da Câmara dos Deputados e do Senado e ainda encontram-se em investigação outras proeminentes personagens da alta cúpula do poder, com sérios riscos de envolver as maiores autoridades do Brasil. Empresários de grandes empreiteiras brasileiras também foram denunciados e presos preventivamente, optando em realizar delação premiada, situação na qual relatam os crimes em que se envolveram em troca de redução de penas. No curso dos interrogatórios, e também nas investigações de processos paralelos, descobriu-se problemas envolvendo outras empresas estatais (Caixa Econômica Federal, Correios, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social, estatais do setor elétrico, autarquias encarregadas das obras da Copa do Mundo e Olimpíadas, entre outros) e descumprimento de normas de responsabilidade fiscal que vinculam diretamente a presidente da República, culminando na perda do seu mandato em 30 de agosto de 2016.

A trajetória da economia brasileira nos últimos oito anos, descrita anteriormente, revela a dimensão da instabilidade que tangencia as empresas no Brasil. Períodos de extrema euforia são imediatamente sucedidos por crises de natureza diversa, todas elas afetando os negócios. No curso de tantas contingências, algumas empresas conseguem fazer a boa leitura ambiental, desenhar seus planos estratégicos e atingir bons resultados enquanto outras empresas sucumbem às pressões ambientais e não alcançam o resultado desejado.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Períodos de prosperidade e turbulências, como a situação observada na economia brasileira, ocorrem, em maior ou menor grau, em muitos outros países. Alonso-Almeida e Bremser (2013) relatam o impacto da *crise do subprime* no setor hoteleiro espanhol. Ang et al (2000) descrevem as mudanças no comportamento do consumidor durante a crise asiática no fim da década de 1970 e os seus efeitos no desempenho das empresas. Avraham (2015) discute os efeitos negativos na imagem dos países que formam o Oriente Médio com a crise conhecida como *Primavera Árabe*.

Partindo, portanto, da certeza de que os ciclos econômicos de prosperidade e declínio se intercalam em todo lugar e que esse fenômeno se torna cada vez mais comum pela interdependência entre os diferentes países, esta pesquisa procurou respostas para justificar por que algumas empresas conseguem se manter relativamente imunes às crises e alcançam bom desempenho enquanto outras não chegam ao resultado desejado. Em outras palavras, por que algumas empresas conseguem ajustar seu desenho organizacional às circunstâncias ambientais e atingem desempenho superior e sustentado enquanto outras não. Procurou, também, conhecer quais direcionadores (drivers) foram utilizados pelas empresas para alcançar o desempenho e quais foram os motivos dessa escolha. Em resumo, a questão primordial que norteou esta é pesquisa é a seguinte: *como as empresas alcançam o êxito estratégico, quais direcionadores (drivers) são por elas utilizados e por que os escolheram?*

Direcionadores, impulsores ou drivers são os cursos da ação estratégica que irão estabelecer as diferenças estruturais dos concorrentes e garantir a vantagem competitiva. Geralmente as empresas escolhem seus drivers no momento da formulação estratégica, o que requer profunda análise do ambiente interno e externo para captar os aspectos que têm poder de impactar, positiva ou negativamente, no negócio. Os períodos recentes de dinamismo e involução econômica deixam claro o tamanho do desafio que está nas mãos dos estrategistas. No caso específico do Brasil, algumas peculiaridades tendem a tornar esse desafio mais intenso, entre elas, a insistência do governo em não perceber o esgotamento do modelo de desenvolvimento centrado na forte presença do estado na economia.

A falta, portanto, de sinais mais claros das autoridades responsáveis pela política econômica deixa os estrategistas em situação delicada na escolha dos drivers que irão conduzir a empresa a um porto seguro no ambiente altamente volátil e competitivo. Além disso, fica difícil prever qual o grau de aderência da economia brasileira à conjuntura internacional. Como foi especificado anteriormente, e usando expressões cunhadas pelo então presidente brasileiro Luis Inácio Lula da Silva, quando a economia mundial derretia na *tsunami* da *crise do subprime*, o Brasil enfrentava apenas uma *marola*. Nos dias atuais, quando a maior parte dos países parece ter deixado a crise do *subprime* e a crise europeia para trás, o Brasil enfrenta um dos piores problemas econômicos da história recente, com perspectivas de agravamento. Andar na contramão dos fatos parece ser característica da economia brasileira e essa situação dificulta a ação estratégica. Para completar, ainda pairam no ar perspectivas negativas de curto e médio prazo, empurrando a solução dos problemas para daqui a pelo menos dois anos.

Diante da situação observada e que é comum à maioria das empresas, este estudo se propôs a atingir os seguintes objetivos:

1.3. OBJETIVOS

Geral

- Analisar como as empresas alcançam o êxito estratégico, quais drivers (direcionadores) são utilizados e porque foram escolhidos.

Específicos

- Verificar quais as interdependências entre os drivers selecionados e como eles se relacionam para alcançar o êxito estratégico;
- Investigar em que medida o conjunto de drivers selecionados a partir de pesquisas anteriores reflete adequadamente a sua contribuição para alcançar desempenho superior de algumas empresas em relação aos concorrentes;
- Identificar a possibilidade de redução do número de drivers capazes de justificar o êxito estratégico sem maior prejuízo para a qualidade da avaliação.

1.4. HIPÓTESES

As hipóteses listadas a seguir foram formuladas com apoio na literatura descrita nos próximos capítulos e testadas no curso da pesquisa, tanto em nível de estudo múltiplo de casos como na pesquisa quantitativa (análise multivariada, apoiada na análise fatorial e nas equações estruturais).

- **H1** – O apoio da alta gestão é fundamental para o comprometimento de recursos investidos no desenvolvimento da aprendizagem coletiva.
- **H2** – O apoio da alta gestão é decisivo na seleção de novas tecnologias e no investimento em inovação e diversificação que irão impactar na performance.
- **H3** – O apoio da alta gestão facilita a comunicação com a rede de relacionamentos e a otimização de recursos críticos para o êxito estratégico.
- **H4** – O compromisso com o aprendizado tem relação direta com a atualização tecnológica e capacidade de inovação e diversificação.
- **H5** – A atualização tecnológica, a capacidade de inovação e diversificação são fatores cruciais para o ajuste do desenho organizacional e consequente redução de incertezas e adaptação da empresa às contingências ambientais.
- **H6** – O mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos.
- **H7** – O compartilhamento de aprendizado, tecnologia e inovação com a rede de relacionamentos promove o êxito estratégico pela redução de custos e otimização de recursos críticos para a firma.
- **H8** – A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e ameaçar com punições.

1.5. METODOLOGIA

A realização deste trabalho exigiu uma revisão bibliográfica extensa nas principais revistas científicas internacionais, jornais e livros que abordam a temática relacionada com estratégia, crise e êxito, uma vez que se tinha como principal objetivo entender como as empresas escolhem e utilizam os drivers que podem justificar o êxito estratégico.

Nesse aspecto, inicialmente foram consultados os principais autores que tratam das diferentes abordagens, correntes de pensamento, escolas e concepções estratégicas. Pretendeu-se, por esse caminho, deixar evidenciados os conceitos e vertentes teóricas que delimitam o tema, assim como trazer à discussão a evolução do pensamento estratégico ao longo da história. Em um segundo momento, recorreu-se às pesquisas recentes acerca da estratégia e desempenho das empresas, apresentando estudos em diferentes regiões acerca da escolha e utilização dos drivers.

Para desenvolvimento da pesquisa empírica, foram adotadas duas diferentes vertentes metodológicas. Como primeiros procedimentos, foi realizado estudo múltiplo de casos em que se buscou identificar, a partir da realização de entrevistas com diretores e funcionários de algumas empresas, como se dá o processo de escolha dos drivers que podem garantir o êxito estratégico. Para isso, foram selecionados grupos empresariais que apresentaram desempenho satisfatório e insatisfatório, realizadas entrevistas com seus principais executivos e gestores de nível intermediário e coletados dados complementares para subsidiar a identificação do processo de escolha e utilização dos drivers pesquisados. Em um segundo momento, depois de já identificado como as empresas selecionam e utilizam os drivers que justificam o êxito estratégico, foi realizada pesquisa quantitativa por meio da aplicação de questionários estruturados com gestores e empregados em uma amostra de mais de uma centena de empresas, definida a partir de critérios estatísticos. Para esse fim, considerou-se que todas as empresas estão sofrendo os reflexos da atual crise econômica que assola a economia brasileira e, portanto, estão em permanente ajuste do seu desenho estratégico como forma de sobrevivência ou para beneficiar-se das oportunidades trazidas pela crise. O objetivo da pesquisa quantitativa foi verificar a possibilidade de reduzir, por meio da análise fatorial, o número de drivers que justificam o êxito estratégico sem perda de qualidade na informação e avaliar a adequação do modelo proposto por meio das equações estruturais.

Os procedimentos adotados em cada uma das metodologias utilizadas estão detalhados nos capítulos 4 e 5 adiante. Neles, são apresentados os procedimentos adotados para seleção das empresas que foram contempladas no estudo múltiplo de caso, o instrumento de coleta de dados e a descrição de como os dados obtidos foram

tratados. Da mesma forma, evidenciam-se na pesquisa quantitativa o universo e os critérios estatísticos utilizados para definir o tamanho da amostra, as questões apresentadas e a respectiva escala de respostas estruturadas e as ferramentas estatísticas utilizadas.

O processo de determinação das metodologias aplicadas nesta pesquisa levou em conta elementos necessários à investigação e que garantem a credibilidade do processo de coleta de dados, o rigor para validação das conclusões e a possibilidade de generalização dos resultados. Esses aspectos estão relacionados aos paradigmas de investigação tratados por Coutinho (2014) e que, como ela afirma, são elementos capazes de promover a unificação de conceitos e legitimação entre pesquisadores por apontarem critérios de validade e de interpretação. Parte da metodologia empregada está posicionada no que Coutinho (2014) identifica como o *paradigma qualitativo ou interpretativo* (também designado por *hermenêutico, naturalista, qualitativo e construtivista*), que se opõe ao *paradigma positivista* pela sua incapacidade de resolver problemas nas ciências sociais e humanas. Vergara (2004) acredita que a sua inspiração é de origem subjetivista e advoga que um fenômeno só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivenciando.

Outra parte do estudo está posicionada dentro do *paradigma positivista* (também denominado de *quantitativo, empírico-analítico, racionalista e empirista*) demonstrado por Coutinho (2014), em que o conhecimento se questiona por hipóteses de causa e efeito que podem ser estatisticamente comprovadas. Para Vergara (2004), esse método vê o mundo independente da observação que alguém faça dele.

1.6. JUSTIFICATIVA

A escolha dessa temática tem um sentido especial ao fundir-se com os interesses profissionais do pesquisador. Com experiência de 35 anos no mercado, sempre chamou atenção a prosperidade de algumas empresas em momentos de crise, às vezes alcançando desempenho superior ao de alguns concorrentes aparentemente melhor posicionados. Da mesma forma, surgiam muitas interrogações a respeito das razões pelas quais muitas empresas bem estruturadas e com boa reputação no mercado não conseguiam atingir seus objetivos estratégicos. O que justificava o sucesso de

alguma e o fracasso de outras? Respostas baseadas no senso comum eram discutidas informalmente, prevalecendo algumas que merecem destaque: as empresas bem sucedidas estão no lugar certo, na hora certa; sorte (ou azar); as bem sucedidas souberam fazer a leitura correta do ambiente enquanto as outras não.

Obviamente, tais respostas não poderiam satisfazer plenamente às perguntas formuladas. De nada adianta estar no lugar certo e na hora certa se a decisão de escolher a melhor estratégia não for tomada. E isso certamente envolve o comprometimento da alta direção no sentido de prover recursos, facilitar a comunicação, apoiar a inovação, perceber as variações de mercado e promover as adaptações necessárias, enfim, subordinar toda estrutura organizacional à estratégia.

Acredita-se que as respostas apresentadas no estudo múltiplo de casos, obtidas a partir da análise da história das empresas pesquisadas, da forma como elas interagiram com o mercado e de como se destacaram em seus segmentos ou de como enfrentaram as agruras de um ambiente em permanente volatilidade, possam se tornar importantes para a ciência e para a sociedade em geral. Essas histórias podem ser encaradas mais que simples estudos de caso sobre o êxito estratégico, transformando-se em fontes de informações relevantes para compreender quais elementos estratégicos respondem melhor em ambientes de rápida mudança, como deve ser feita a leitura das contingências ambientais, que fatores não podem ser desprezados e como deve ser feito o permanente ajuste ou adaptação ao ambiente. O trabalho também se torna relevante ao permitir analisar detalhadamente algumas decisões empresariais e a sua relação com os eventos históricos que atingiram não só as empresas pesquisadas, mas todo o mercado.

Além disso, os resultados da pesquisa quantitativa, aplicada por meio da técnica da análise fatorial e equações estruturais, além de confirmar parte das respostas do estudo múltiplo de casos, revela ser possível eliminar alguns drivers selecionados sem acarretar perda de compreensão do processo de escolha e utilização desses drivers na busca do sucesso estratégico. No entanto, os ganhos com a eliminação de alguns drivers não traz muitas vantagens, levando a crer que esses drivers agem em conjunto, fortemente correlacionados entre si, para empurrar as empresas rumo ao cumprimento de metas, ao fortalecimento das suas defesas em momentos de crises, à redução das

fraquezas quando a maior parte das empresas que competem no mesmo ambiente sucumbem aos efeitos das contingências. Desprezar esses drivers, ou mesmos utilizá-los de forma insuficiente, significa flertar com as possibilidades de fracasso. Por essa razão, o estudo se justifica na medida em que oferece um modelo de combinação de drivers capaz de, quando bem aplicado, contribuir para fazer a diferença de um negócio em mercados altamente voláteis.

1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O Capítulo 1. Enquadramento da investigação; Capítulo 2. Conceito de Estratégia; Capítulo 3. Êxito e drivers estratégicos; Capítulo 4. Estudo múltiplo de casos; Capítulo 5. Análise quantitativa; Capítulo 6. Considerações finais.

O Capítulo 1. Enquadramento da investigação aborda o ambiente empresarial onde atuam as empresas, destacando aspectos que pressionam a escolha estratégica, com especial atenção para as sucessivas crises que se abateram sobre a economia mundial e, em caráter particular, as particularidades da crise política e econômica brasileira. Esses aspectos desembocam nos fatores que levaram à formulação do problema de pesquisa, nos objetivos a serem alcançados, nas hipóteses, nas abordagens metodológicas que norteiam a busca por respostas e na justificativa pelo tema da investigação.

A revisão conceitual acerca da estratégia tratada no Capítulo 2 discute os temas centrais que giram em torno dos conceitos, correntes teóricas, enfoques genéricos e abordagens estratégicas. Procura-se apresentar a evolução do pensamento estratégico ao longo da história, discutindo-se as diferentes escolas de pensamento estratégico, teorias e ferramentas desenvolvidas e seus principais representantes.

O Capítulo 3 enfoca os elementos básicos do êxito estratégico, em que são discutidas perspectivas estratégicas e drivers. Nessa parte do trabalho é apresentado o modelo conceitual proposto, os drivers selecionados e hipóteses a serem testadas, tudo apoiado em pesquisas selecionadas a partir da literatura recentes.

Os dois capítulos seguintes tratam dos resultados da pesquisa. O Capítulo 4 relata os resultados alcançados a partir da análise qualitativa representada pelo estudo múltiplo de casos, aplicado em quatro grupos econômicos formados por empresas de

diferentes segmentos afetados pela crise. O Capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa quantitativa, trazendo respostas para a análise fatorial e, ainda, para a aplicação da metodologia de equações estruturais.

Finalmente, o Capítulo 6 relata as Considerações finais, contemplando não apenas uma análise dos componentes das pesquisa qualitativa e quantitativa, mas também apresentando considerações sobre as limitações deste trabalho e propostas para investigações futuras. Este trabalho destaca, ainda, na seção Anexos, o protocolo do Estudo de Caso, evidenciando como foi planejada a execução da coleta de dados nas empresas escolhidas, a transcrição das entrevistas dos estudos de casos e o questionário aplicado na pesquisa quantitativa com respostas tabuladas.

2. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

2.1. DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia não é compartilhado entre pesquisadores e teóricos, assim como também não há uma sistematização científica que considere todas as diferentes abordagens, correntes de pensamento, escolas ou mesmo que explique a forma como a estratégia é executada no âmbito das empresas. Este capítulo objetiva apresentar as mais frequentes incursões dos principais autores sobre estratégia. Para isso, utilizará como apoio os trabalhos de Whittington (2002) e Mintzberg et al (1998). Nesse aspecto, vai-se evidenciar os pressupostos que norteiam as diferentes correntes teóricas sobre estratégia, o que existe em comum e onde divergem. No decorrer desse esforço, vai-se apresentar ou tentar encaixar algumas proposições que tangenciam as principais escolas, delas se aproximando, seja por comungar as mesmas ideias básicas, seja por se caracterizar como uma nova roupagem para proposições já existentes.

Bracker (1980) afirma que o conceito de estratégia é tratado como uma questão semântica e pouca estudada em seu aspecto histórico. Segundo ele, o termo estratégia é citado no Velho Testamento e utilizado por antigos escritores, como Homer e Eurípedes, e por clássicos da literatura e filosofia, como Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, entre outros. No âmbito militar e político, o autor identifica registros do termo em Maquiavel, Napoleão, Bismarck, Yamamoto e Hitler. No campo dos negócios, a primeira menção da palavra estratégia está relacionada a Sócrates ao comparar a gestão de negócios à prática militar do planejamento para atingir resultados. Mais recentemente, o conceito de estratégia relacionada a negócios aparece na Teoria dos Jogos, por Von Neumann e Morgenstern, sendo muito explorado a partir de então por diferentes autores.

A tabela 1, adaptada de Bracker (1980), mostra como evoluiu o conceito de estratégia formulado pelos principais autores desde a Teoria dos Jogos, em 1947, até o final da década de 1970. Alguns desses conceitos voltarão a ser abordados ao longo deste capítulo, quando serão tratadas as diferentes abordagens e escolas de pensamento estratégico.

Tabela 1 - Uma cronologia das recentes definições de estratégia

| Data | Autores e fontes | Definição |
|-------------|--|--|
| 1947 | Von Neumann e Morgenstern. <i>Theory of Games and Economic Behavior</i> (pp. 79-84) | Estratégia é uma série de ações de uma empresa que são decididas de acordo com uma situação particular. |
| 1954 | Drucker. <i>The Practice of Management</i> (p. 17) | Estratégia é analisar a situação presente e modificá-la, se necessário. |
| 1962 | Chandler. <i>Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise</i> (p. 13) | Estratégia é o determinante dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para a realização destes. |
| 1965 | Ansoff. <i>Corporate Strategy: an Analytic Approach to the Growth and Expansion</i> (pp. 118-121) | Estratégia é uma regra para tomar decisões determinadas pelo escopo produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. |
| 1968 | Cannon. <i>Business strategy and policy</i> (p. 9) | Estratégias são ações direcionais de decisões que são requeridas competitivamente para alcançar a proposta da empresa. |
| 1969 | Learned, Christenson, Andrews e Guth. <i>Business Policy: Text and Cases</i> (p. 15) | Estratégia é o padrão de objetivos, propostas ou metas e principais políticas e planos para alcançar essas metas declarados de forma a definir em que negócios a empresa está ou deveria estar e qual o tipo de empresa que é ou deveria ser. |
| 1971 | Newman e Logan. <i>Strategy, and Central Management</i> (p. 70) | Estratégias são planos para o futuro que antecipam a mudança e iniciam a mudança para tirar vantagens das oportunidades que estão integradas em conceitos ou na missão da companhia. |
| 1972 | Schendel e Hatten. <i>Business Policy or Strategic Management</i> . Academy of Management Proceedings (p. 4) | Estratégia é definida como as metas básicas e objetivos da organização, os principais programas de ação escolhidos para alcançar essas metas e objetivos e o principal padrão de alocação de recursos utilizado para relacionar a organização e seu ambiente. |
| 1973 | Uyterhoeven, Ackerman e Rosenblum. <i>Strategy and Organization: Text and Cases in General Management</i> (pp. 9-10) | Estratégia dá a direção e coesão para a empresa e é composta de várias etapas: perfil estratégico, previsão estratégica, auditoria de recursos, alternativas estratégicas exploradas, testes de consistência e, finalmente, escolha estratégica. |
| 1974 | Ackoff. <i>Redesigning the Future</i> (p. 29) | Estratégia está preocupada com os objetivos de longo prazo e as formas de persegui-los que afetam o sistema como um todo. |
| 1975 | Paine e Naumes. <i>Strategy and Policy Formation: an Integrative Approach</i> (p. 7) | Estratégias são as principais ações específicas ou padrões de ações para atingir os objetivos da empresa. |
| 1975 | McCarthy, Minichiello e Curran. <i>Business Policy and Strategy: Concepts and Readings</i> (p. 19) | Estratégia é uma análise do ambiente e a seleção de alternativas econômicas que corresponderão aos recursos corporativos e objetivos a um risco proporcional ao lucro e viabilidade que a alternativa oferece. |
| 1976 | Glueck. <i>Business Policy: Strategy Formation and Management Action</i> , 2 nd ed. (p. 3) | Estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado desenhado para garantir que os objetivos básicos da empresa serão alcançados. |
| 1977 | McNichols. <i>Policy Making and Executive Action</i> . 5 th ed. (p. 9) | Estratégia está incorporada na formulação de políticas: ela compreende uma série de decisões que reflete a determinação dos objetivos básicos do negócio e a utilização de habilidades e recursos para atingir essas metas. |
| 1977 | Steiner e Miner. <i>Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases</i> (p. 19) | Estratégia é a formação de missões da companhia, estabelecendo objetivos para a organização tendo em conta as forças externas e internas, a formulação de políticas específicas e estratégias para alcançar objetivos, e garantir a sua correta aplicação de modo que a finalidade básica e os objetivos sejam alcançados. |
| 1979 | Mintzberg. <i>The Structuring of Organizations</i> (p. 25) | Estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes em fluxos de decisões para lidar com o ambiente. |
| 1979 | Schendel e Hofer. <i>Strategic Management: a New View of Business Policy and Planing</i> (p. 516) | Estratégia fornece referências direcionais para a organização que permitem alcançar seus objetivos, enquanto responde as oportunidades e ameaças do seu ambiente. |

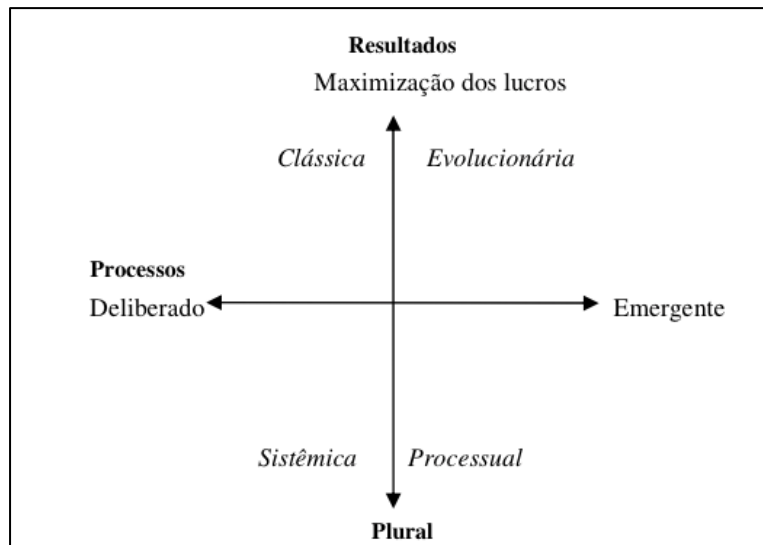
Fonte: Bracker (1980, pp. 220-221), adaptado (tradução livre do autor).

Observa-se a evolução do conceito a partir das definições. Inicialmente, o planejamento era visto como uma forma de levar a empresa a uma posição desejada no futuro. Na década de 1960, surge a visão baseada em recursos e teoria dos *stakeholders* e nos anos de 1970 aparece o ambiente onde a empresa atua, muito embora possam ser percebidas preocupações com o ambiente em definições anteriores.

2.2. ENFOQUES GENÉRICOS E ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Whittington (2002) apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Essas abordagens se diferenciam em duas dimensões, a primeira relacionada com os resultados e a segunda com os processos pelos quais elas são levadas a termo. O modelo é representado na figura seguinte:

Figura 1 - Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Whittington, 2002.

A abordagem *Clássica*, mais antiga e mais influente, é feita em bases racionais e focada na maximização dos resultados. A abordagem *Evolucionária*, também focada em resultados, tem seu processo de concepção apoiado na instabilidade ambiental e na evolução biológica. A abordagem *Processual* enfatiza a natureza imperfeita da vida humana, das organizações e mercados, razão por que tem concepção emergencial. Seu foco deixa de ser a maximização de resultados, contemplando o interesse de outros grupos. A abordagem *Sistêmica* é relativista e planejada. Considera a estratégia indissociável da cultura e poder dos sistemas sociais onde atua, o que a leva a considerar o interesse dos *stakeholders*, além dos resultados.

Dentro dessas abordagens, diferentes enfoques estratégicos foram desenvolvidos ao longo das últimas cinco décadas e encontram-se dispersos em inúmeros trabalhos. Mintzberg et al (1998) agruparam esses estudos em dez escolas de pensamento estratégico, sumarizadas na tabela a seguir:

Tabela 2 - Escolas do Pensamento Estratégico

| ESCOLA | ABORDAGEM | REFERÊNCIAS |
|------------------|---|--------------------------------|
| Design | Clássica. Estratégia como processo de formação. | Selznick; Chandler; Andrews. |
| Planejamento | Clássica. Estratégia como processo formal. | Ansoff. |
| Posicionamento | Clássica. Estratégia como processo analítico. | Porter. |
| Empreendedorismo | Clássica/evolucionária. Estratégia como um processo visionário. | Schumpeter; Cole. |
| Cognitiva | Processual. Estratégia como processo mental. | Simon; March. |
| Aprendizado | Processual. Estratégia como processo emergente | Lindblom; Cyert; March; Quinn. |
| Poder | Sistêmica. Estratégia como processo de negociação. | Allison; Pfeffer; Salancik. |
| Cultural | Processual. Estratégia como processo coletivo. | Normann; Rhennam. |
| Ambiental | Evolucionária. Estratégia como processo reativo. | Hannan e Freeman; Pugh. |
| Configuração | Evolucionária. Estratégia como processo de transformação. | Miller e Friesen; Mintzberg. |

Fonte: Mintzberg et al (1998), adaptado.

O agrupamento das dez escolas foi precedido de um artigo publicado por Mintzberg (1987) em que são propostas cinco definições para estratégia (cinco Ps): *Plan* (plano), *Ploy* (estratagem), *Pattern* (padrão), *Position* (posição) e *Perspective* (perspectiva). Estratégia como um plano (*plan*) é considerada como uma diretriz ou conjunto de diretrizes feita de forma consciente e antecipada para lidar com uma situação. Nessa condição, a estratégia pode ser também um estratagem (*ploy*) quando se refere a uma manobra para despistar o adversário. Entretanto, planos podem apenas ser intenções nunca realizadas, fazendo-se necessário um terceiro entendimento de estratégia como padrão (*pattern*) de comportamento dentro de um fluxo de ação, o que acaba se tornando uma estratégia realizada. A quarta definição é de estratégia como posição (*position*), representando a localização da empresa em seu ambiente (nicho). A quinta definição entende a estratégia como perspectiva (*perspective*), ou seja, na forma de perceber o mundo.

A discussão de cada uma das abordagens de Whittington (2002) e as respectivas escolas relacionadas a cada abordagem propostas por Mintzberg et al (1998), destacando o conceito a partir da visão dos seus principais representantes, é o conteúdo dos próximos tópicos.

2.3. ABORDAGEM CLÁSSICA

A abordagem Clássica coloca a maximização do retorno do capital como objetivo maior de qualquer organização e o planejamento racional como o meio para atingir os resultados. Em seu escopo, o estrategista (ou equipe encarregada da formular a estratégia) consegue perceber e antecipar todas as variáveis que irão impactar na

trajetória da empresa e, dessa forma, pavimentar o caminho para a performance planejada. Whittington (2002) identifica os primeiros sinais dessa abordagem nas pesquisas de Chandler, em 1962; Ansoff, em 1965 e Sloan, em 1963, ao estabelecerem a análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e a maximização do lucro.

Chandler (1998) analisou como diferentes empresas conseguiram rápido crescimento na esteira da expansão industrial norte americana após a Segunda Guerra Mundial. Sua preocupação centrou-se em entender qual a estrutura adotada pelas empresas investigadas para enfrentar as necessidades e oportunidades que surgiam, constatando que a organização multidivisional, com planejamento centralizado, coordenação do trabalho de várias divisões e provedora dos recursos necessários tinha sido o modelo adotado. O autor descobriu, entre outras coisas, que a mudança na estrutura organizacional estava relacionada à maneira como as empresas se expandiram, o que o levou a cunhar a frase “a estrutura acompanha a estratégia”. Suas proposições consideram dois aspectos interessantes em relação à adaptação da estrutura à estratégia. O primeiro diz respeito à priorização de recursos em busca do êxito estratégico, algo parecido com a visão baseada em recursos (discutida mais à frente) e o segundo em relação à influência das mudanças ambientais na determinação da estratégia, tais como: a) modificações na demanda provocadas por inovações tecnológicas, por mudanças econômicas ou transformações demográficas; b) alterações nas fontes de suprimentos; c) movimento dos concorrentes. Dito de outra forma, as empresas só modificam a estratégia quando pressionadas pelas forças competitivas e, para que obtenham sucesso, é necessário adaptar a estrutura.

Ansoff ficou conhecido como um dos pais da estratégia a partir da sua obra **Estratégia Corporativa** (1987). Seus escritos deixam poucas evidências de uma base empirista e dos métodos utilizados na formação da teoria, mostrando-se mais como fruto de suas experiências e observações e da sua aguçada visão crítica. O autor oferece novas ferramentas de análise, centradas no reconhecimento que a empresa deve ter do campo em que atua, proporcionando-lhe orientação na busca e criação de oportunidades mais atraentes. Dessa forma, sugere que haja uma conexão entre produtos e mercados a serem atingidos, por meio de uma sinergia que ele denominou

de *elo comum*. Nesse contexto positivista, desenvolve a Matriz Ansoff focada em uma sequência de decisões que objetivam aproveitar oportunidades de crescimento de uma empresa sob a ótica dos produtos e mercados. Nela, é analisada qual a melhor estratégia entre quatro possibilidades distintas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação. À semelhança de Chandler (1998), a obra de Ansoff defende que uma das funções do planejamento estratégico é orientar o comportamento da empresa a partir do entendimento do ambiente e da adaptação aos novos desafios, preparando-a para o futuro. O autor foi pioneiro em colocar o planejamento estratégico dentro de uma perspectiva sistêmica, destacando a inter-relação entre a organização e o ambiente a sua volta.

A contribuição de Alfred Sloan é derivada da sua biografia **My years with General Motors**³, de 1963 em que ele trata do desenvolvimento de estratégias na companhia ao longo de quatro décadas para alcançar o maior lucro possível. Ele aponta que o objetivo estratégico de uma empresa sempre será o retorno do capital e se o retorno não for satisfatório, deve-se corrigir o que estiver errado ou abandonar a atividade (Whittington, 2002).

Além dos precursores Chandler, Ansoff e Sloan, destacam-se entre os pensadores clássicos autores que contribuíram para o desenvolvimento da abordagem clássica, entre eles Kenneth R. Andrews; Dan E. Schendel e Charles W. Hofer; Raymond E. Miles e Charles C. Snow; Michael Porter; e Henry Mintzberg. Em 1965, Andrews apresenta seu livro **The concept of corporate Strategy**⁴, considerado pioneiro no campo do gerenciamento estratégico, em que propõe um modelo de gestão aplicável em qualquer situação onde a ação se faz necessária. Ele considera estratégia corporativa como o padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para atingir essas metas. Segundo seus ensinamentos, a estratégia corporativa serve de guia durante longos períodos de tempo para o desenvolvimento da empresa e alcançar resultados superiores sem privá-la de sua capacidade de resposta rápida às mudanças ambientais. Dan E. Schendel e Charles W. Hofer mantiveram a mesma linha de Ansoff,

³ Meus anos com a General Motors, em tradução livre.

⁴ O conceito de estratégia corporativa, em tradução livre.

trazendo à discussão os meios para realizar a ação que proporcionará os resultados. O foco são o conteúdo e a tarefa que permitirão à empresa a integração com o ambiente externo. Por esse caminho, a estratégia se reveste de um ajuste entre competências e recursos de uma organização à luz das oportunidades e ameaças externas, permitindo-lhe atingir os objetivos. Miles e Snow (*apud* Burton et al, 2013) concentraram seus estudos em torno da relação entre estratégia, estrutura e processos. Eles desenvolveram uma nova tipologia: *reactor, defender, prospector and analyzer* (*reator, defensor, prospector e analisador*), este último com ou sem inovação. Para Burton et al (2013), essa tipologia tem se provado bastante robusta e ainda muito utilizada. A estratégia dominante está refletida nas ações, no investimento de capital, na preocupação com a qualidade, no nível de preços comparados entre competidores, na preferência por produtos e processos inovadores.

Michael Porter é autor de diversos livros na área da estratégia e considerado autoridade mundial em competitividade. Em suas obras, analisa a estrutura do setor e defende que a performance de uma empresa é determinada pela lei da oferta e procura, de forma que o ambiente molda o comportamento da firma. Para ele, há uma separação clara entre o planejamento e a operação, em que a habilidade dos gestores pode colocar a empresa em posição privilegiada descobrindo uma vantagem competitiva. Porter afirma que a eficácia operacional ocorre quando a empresa consegue desempenhar suas atividades melhor que os concorrentes ou de forma diferente. A principal questão para Porter é descobrir um posicionamento ou nicho no mercado e as bases necessárias para ser bem sucedido, como líder em custos, líder em produto ou líder em tecnologia. A exemplo de Chandler, ele afirma que a estrutura corporativa apropriada é uma questão a ser resolvida quando a estratégia tiver sido escolhida (Burton e Öbel, 1995).

Os clássicos, portanto, consideram a estratégia como “o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo” (Whittington, 2002; p. 3). Nessa mesma linha, Wright et al (2000, p. 24) afirmam que “estratégia se refere aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Hall e Saias (1980) vislumbram a estratégia como como uma declaração das missões vitais de uma

organização, os objetivos que devem ser alcançados e as principais maneiras como os recursos disponíveis devem ser utilizados. Mintzberg et al (1998) entendem a estratégia como uma direção, um guia ou curso de ação direcionado ao futuro, um caminho para chegar lá. Hambrick (1986) anota que a estratégia é geralmente vista como um padrão de importantes decisões que guia a organização em suas relações com o ambiente, afeta a estrutura interna e processos da organização além da sua performance.

A abordagem clássica se apresenta reducionista ao deixar a cargo de um tomador de decisões racional a concepção estratégica, ignorando as complexidades organizacionais internas. Nessa linha, é possível prever o ambiente interno e externo a partir da coleta de informações que, trabalhadas e moldadas em planos bem elaborados, podem proporcionar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Em certo sentido, os teóricos clássicos levam em consideração a força do ambiente setorial sobre a empresa, o que pode ser resumido na proposição de Porter (1998) ao afirmar que um setor sofre influência da procura e da oferta, determinando o comportamento da empresa e a performance global dos *players*. Segundo ele, gerentes habilidosos podem elevar o valor da empresa modificando a estrutura da indústria e descobrindo uma posição que garanta vantagem competitiva.

Em seus trabalhos, Henry Mintzberg deixa claro que a natureza humana necessita de uma definição para cada conceito e no campo da gestão estratégica não é possível contar com uma única definição de estratégia, apesar da palavra ter sido utilizada de maneiras diferentes (modelo de estratégia dos cinco Ps - plano, estratégia, padrão, posição e perspectiva, apresentado anteriormente). Suas conclusões estão voltadas para o fato de que “estratégia não é apenas uma noção de como lidar com um inimigo ou um conjunto de competidores ou um mercado” (Mintzberg, 1987; p. 21). Para ele, a estratégia também nos leva a algumas das questões mais importantes acerca de organizações como instrumentos de percepção e de ação coletiva” (idem). Em outras palavras, Mintzberg procura separar a implementação da formulação estratégica.

Traçando um paralelo entre a abordagem de Whittington (2002) e as escolas de pensamento estratégico, é possível perceber que a abordagem clássica envolve três escolas descritas em Mintzberg et al (1998): escola de design, escola de

planejamento e escola de posicionamento. As principais características de cada uma serão tratadas nos tópicos seguintes. A escola empreendedora, situada na fronteira entre a abordagem clássica e a evolucionária será discutida adiante.

2.3.1. Escola de Design (*The Design School*)

Mintzberg et al (1998) ensinam que a escola de design é a mais influente no processo de formação estratégica. Seus conceitos-chave são a base de cursos de estratégia e utilizados por grande parte de consultores e planejadores em todo o mundo. Muitas empresas possuem quadros e cartazes com a sua famosa noção de SWOT⁵, a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças em seu ambiente. A escola propõe um modelo de estratégia que objetiva atingir o ajuste entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

A origem da escola está relacionada com o livro **Liderança em Administração**, de Philip Selznick (Universidade da Califórnia – Berkeley, 1957) e com o livro **Estratégia e Estrutura**, de Alfred Chandler (MIT, 1962). Selznick afirmou que as lideranças estabelecem objetivos considerando as aspirações, inibições e competências que existem dentro da organização e as expectativas externas. O grande avanço da escola de design veio do grupo *General Management* da *Harvard Business School*, com a publicação do livro **Política de Negócios: Texto e Casos** (1965), por Learned, Christensen, Andrews e Guth, que acabou por se tornar o livro mais popular no campo da estratégia em sala de aula.

O modelo básico da escola de design procurou dar ênfase nas avaliações da situação externa (ameaças e oportunidades do ambiente) e interna (forças e fraquezas da organização) além de destacar os valores, crenças e preferências dos gestores e os laços de responsabilidade social e ética da sociedade. A partir desse ponto, o estrategista avalia as alternativas estratégicas para escolher a melhor e implementá-la. Algumas ferramentas utilizadas nesta escola são também aproveitadas em outras, como a análise SWOT o que leva à percepção de que a escola de design foi base para o desenvolvimento de outras escolas.

⁵ **SWOT** é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Mintzberg et al (1998) apontam críticas à escola de design. Segundo eles, uma estratégia que localiza uma organização em um nicho pode estreitar sua própria perspectiva. Além disso, eles discutem a viabilidade da escola em colocar a concepção da estratégia acima de tudo e independente da ação. Eles indagam como “uma organização pode realmente ter certeza de suas forças antes de testa-las?” (p. 34). Para esses autores, “se toda mudança estratégica envolve alguma nova experiência, um passo rumo ao desconhecido, algum tipo de risco, nenhuma organização jamais pode ter certeza de antemão se uma competência estabelecida vai ser uma força ou uma fraqueza” (p. 34).

Outro ponto discutido é a proposição de Chandler (1998) de que a estrutura segue a estratégia. A crítica é de que deve ser considerado tanto o ambiente quanto a estrutura da organização como parte significativa da sua história e que, ao afirmar que a estratégia deve ter precedência sobre estrutura, equivale a acreditar que a estratégia deve ter precedência sobre as capacidades estabelecidas da organização, que são incorporadas na sua estrutura. Para eles, a estrutura pode ser um pouco maleável, mas não pode ser alterada à vontade apenas porque um líder concebeu uma nova estratégia. Assim, estrutura e estratégia são partes de um sistema integrado, cada um precedendo o outro. Hall e Saias (1980) ensinam que não há razão para subordinar a estratégia à estrutura ou vice versa. Para eles, estrutura e estratégia são resultado de um complexo jogo de variáveis que envolve a cultura, os valores, o passado e o presente da organização, a sua história de sucesso e fracasso, o desenvolvimento tecnológico e as consequências sociais e psicológicas. Assim, a hipótese de relacionamento de dependência pode ser feita nas duas direções: tanto a estrutura pode seguir a estratégia quanto a estratégia pode seguir a estrutura.

Outras críticas ao modelo da escola de design são destacadas por diferentes pesquisadores. Lenz e Lyles (1985) discutem se o planejamento estratégico está se tornando demasiado racional na medida em que o espírito empreendedor vem sendo substituído por excessiva rigidez e formalidade. Nessa hipótese, tanto se perde a capacidade de inovação e adaptação quanto a capacidade da organização alcançar sucesso competitivo em longo prazo. Hill e Westbrook (1997) realizaram pesquisa em cinquenta empresas que utilizaram a análise SWOT e concluíram que a ferramenta não

foi eficaz em termos de análise ou como parte da revisão da estratégia corporativa porque a análise não vai além da descrição em termos mais gerais, sem qualquer uso nas fases subsequentes do projeto. A avaliação estratégica requer análise substancial e a SWOT não se presta a esse propósito. Ela sobrevive e se tornou popular porque requer pouca preparação, afirmam os autores.

Mintzberg (1994) observou que o planejamento estratégico entrou em cena na metade da década de 1960 provocando imediata reação dos líderes corporativos no sentido de abraçar essa ideia como a melhor maneira de implementar estratégias para aumentar a competitividade das unidades de negócio e isso não funcionou exatamente dessa forma. Para ele, poucas pessoas entenderam a razão: “planejamento estratégico não é o pensamento estratégico”, assim como “as mais bem sucedidas estratégias são visões, não planos” (p. 107). O rótulo *planejamento estratégico* tem sido utilizado para qualquer tipo de atividade, em contraste com o *pensamento estratégico*, que envolve intuição e criatividade. Mintzberg (1994) destaca, ainda a falácia da previsão como causa do declínio dos planos estratégicos, em que se supõe que o mundo se mantém estável enquanto um uma estratégia é desenvolvida e permanece previsível enquanto é implementada. Ansoff (1991) discute as críticas apontadas especialmente por Mintzberg (1990) considerando-as como metodologicamente deficientes e avalia as suas afirmações descritivas e prescritivas em desacordo com os fatos observáveis na prática atual de gestão estratégica.

Alguns autores apresentam sugestões para moldar a escola de design aos desafios de um mundo que está mudando a natureza das organizações e as capacidades necessárias para a sua sobrevivência. Alberts (2012) aposta na reinvenção do design organizacional no sentido de retornar ao básico e reconsiderar as medidas de adequação para tornar as empresas ágeis quanto aos desafios ambientais que serão enfrentados. Snow et al (2006) observam que a literatura aborda a escola de design dentro de uma perspectiva da teoria da contingência e de multi-contingência. Na ótica da teoria de contingência, a estrutura organizacional é consequência de um único fator, como a tecnologia ou o ambiente enquanto na abordagem multi-contingência são identificados clusters de variáveis e que, portanto, se faz necessário promover um alinhamento ou ajuste (*fit*) entre componentes organizacionais. Assim, eles fazem

quatro recomendações: (1) considerar os elementos da configuração de capacidades organizacionais e filosofia de gestão; (2) incorporar, nas teorias, o desenvolvimento de um mecanismo de antecipação das futuras formas de organização e ajudar os gestores a considerar essas formas; (3) desenvolver medidas de capacidades quantitativas válidas e outros ativos intangíveis; e (4) melhorar o modelo de mudança que está subjacente ao processo de redesenho.

2.3.2. Escola de Planejamento (*The Planning School*)

A escola de planejamento teve início com a edição do livro **Estratégia Corporativa**, de Igor Ansoff, em 1965. Apesar do enorme prestígio inicial decorrente da linha filosófica focada no procedimento formal, na análise e no treinamento e, também, que a estratégia deveria ser orientada por um grupo de planejadores altamente qualificados, lotados em um departamento de planejamento estratégico especializado com acesso direto ao chefe do executivo, essa escola enfrentou problemas que reduziram a sua importância⁶ (Mintzberg et al, 1998).

O processo estratégico começa com o estabelecimento de objetivos (decompostos e quantificáveis ao máximo possível), auditoria dos ambientes externo e interno e avaliação das estratégias, tal como acontece na escola de design. Ansoff (1987) descreve o processo estratégico de tomada de decisão e as prescrições práticas, considerando as inter-relações entre variáveis que podem ser controladas e as que não podem ser controladas e que podem levar a empresa ao encontro dos seus objetivos⁷, ou seja, a configuração dos recursos de uma empresa – físicos, monetários e humanos – em um processo de conversão para otimizar a lucratividade. O autor defende o planejamento com controle representado pelo gerenciamento do topo para a base, garantindo eficiência crescente, corte de custos, maiores vendas, melhor divulgação e acredita que as decisões estratégicas são ditadas pelo ambiente onde a firma opera.

⁶ Crescimento vertiginoso de pesquisas quantitativas e pouca pesquisa qualitativa, parte dela repetindo conceitos da escola de design.

⁷ Ansoff (1987) afirma que o sucesso de uma empresa é aferido pelo lucro, com medidas de avaliação como "valorização estratégia competitiva", "análise de risco", "curva de valor" e outros métodos de análise financeira voltados para o crescimento do "valor para o acionista" (Mintzberg et al, 1998).

Mintzberg et al (1998) informam que o planejamento estratégico começou a ter problemas no início dos anos 1980, quando a atividade foi cortada em muitas empresas. Começaram, então, a surgir críticas sobre o processo racional de planejamento. Uma delas está relacionada com a falácia da predeterminação do ambiente de uma firma. Ansoff (1987) afirma que o nível de precisão das previsões era de mais ou menos 20 por cento. Isso significa que apenas certos padrões repetitivos, como a sazonalidade, podem ser previsíveis, enquanto as discontinuidades, como as mudanças tecnológicas, são praticamente impossíveis de se antecipar. Outra crítica diz respeito à questão da separação entre planejamento e execução, já discutido na escola de design. Alguns pesquisadores, como McConnell, 1971, *apud* Mintzberg et al (1998) identificaram um ponto de interrogação: é possível o planejamento estratégico recriar os processos do empreendedor gênio?

2.3.3. Escola de Posicionamento (*The Positioning School*)

A escola de posicionamento é sucessora das escolas de design e planejamento e ganhou importância ao acrescentar substância ao processo de planejamento por meio de inúmeros modelos e abordagens, entre os quais se destacam a participação do *Boston Consulting Group* (BCG), com sua Matriz BCG e a análise PIMS – *Profit Impact of Market Strategy*; de Porter, com a análise competitiva e da cadeia de valores; de Von Neumann e Morgenstern com a Teoria dos Jogos, entre muitos outros pensadores relevantes no campo da estratégia. Essa reviravolta proporcionou ambiente para consultores e estudiosos desenvolverem estratégias específicas para as organizações e, seus respectivos contextos em que poderiam funcionar melhor. Mintzberg et al (1998) afirmam que floresceu e se multiplicou o número de conferências, cursos, revistas e empresas de consultoria, chamadas "boutiques" de estratégia, o que acabou colocando a escola em posição significativa no mundo dos negócios. Michael Porter é considerado o divisor de águas. Seu livro **Estratégia Competitiva** (1980) foi recebido como um alento para o declínio da escola de planejamento e, ao mesmo tempo, colocou a escola de posicionamento em destaque.

Segundo os conceitos da escola de posicionamento, a formação estratégica, de responsabilidade do principal executivo, é um processo analítico de seleção genérica das posições no mercado para criar defesas contra competidores

existentes e futuros e, com isso, criar um reservatório de recursos que permitirá a expansão e consolidação da posição.

2.3.3.1. Análise competitiva de Porter

A obra de Michael Porter começou a tomar forma a partir de um artigo publicado na *Harvard Business Review* intitulado **How competitive forces shape strategy** (*Como as forças competitivas moldam a estratégia*), em 1979, onde podem ser encontradas as bases do pensamento estratégico que o tornaram famoso, dispostos em obras como: **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors** (*Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e competidores*), em 1980; **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance** (*Vantagem competitiva: criando e sustentando performance superior*), em 1985; **Competitive advantage of nations** (*Vantagem competitiva das nações*), em 1990), além de outros livros e artigos.

Porter (1998) afirma que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição e ela não se manifesta apenas nos concorrentes, mas em sua economia subjacente e por forças que vão além dos concorrentes. Nesse aspecto, o autor catalogou cinco forças básicas cujo vigor coletivo tem poder para afetar o lucro potencial do setor e, por essa razão, qualquer organização deve ter como objetivo encontrar uma posição no setor onde ela melhor possa se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Porter (1998) afirma que as decisões só podem ser definidas como estratégicas quando as empresas fizerem conscientemente algo que as torne diferentes de competidores e resultar em uma vantagem competitiva sustentável, difícil de ser imitada. As cinco forças competitivas de Porter são: ameaça de entrada de novos concorrentes, fornecedores poderosos, compradores poderosos, produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes.

Porter ensina que, uma vez analisadas as forças que afetam a competição, o estrategista deve identificar pontos fortes e fracos da empresa e elaborar um plano de ação que pode incluir: a) posicionar a empresa para ampliar suas defesas contra as forças competitivas; b) melhorar a posição da empresa por meio de ações estratégicas que influenciem no equilíbrio das forças; c) antecipar mudanças decorrentes da ação

das forças competitivas, escolhendo uma estratégia apropriada. Dessa forma, ensina que só existem dois tipos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação e que esses tipos se combinam para produzir três estratégias genéricas para atingir desempenho superior em uma indústria: liderança em custo, diferenciação e foco. Liderança em custos impõe a necessidade da empresa buscar sempre o menor custo em uma indústria e isso acontece por meio da experiência, ganhos de escala e programas de qualidade. A estratégia de diferenciação requer o desenvolvimento contínuo de produtos e serviços únicos, ganhando fidelidade dos clientes e justificando os preços elevados. A estratégia de foco ocorre quando a empresa atende segmentos de mercado, grupos de clientes, linhas de produto ou atuação regional. Nesse caso, ela pode atuar tanto por liderança em custos quanto por diferenciação. Para Porter (1998), tentar essas três estratégias genéricas ao mesmo tempo é uma receita para a mediocridade e desempenho abaixo da média.

Porter (1998) discutiu, também, o conceito de cadeia de valor, em que uma empresa pode ser analisada em suas atividades primárias e de apoio. As atividades primárias são aquelas relacionadas ao fluxo do produto para o cliente (logística, operações, marketing e vendas) e as de serviços se referem a instalação, reparo etc., bem como para apoiar as atividades primárias (aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gestão de recursos humanos e de infraestruturas da empresa, como finanças, contabilidade etc.). Nesse trabalho, Porter demonstra que a cadeia de valor é uma maneira de examinar todas as atividades que uma empresa realiza e como eles interagem entre si, fortalecendo a cadeia.

Muitas críticas foram apresentadas ao modelo de Porter. Wright e Parsinia (1988) abordaram as estratégias genéricas e verificaram que os resultados entre volume de operações e lucratividade evidenciaram que as estratégias de diferenciação e liderança em custos dependem dos volumes cumulativos de operações e grandes fatias de mercados como meios para alcançar maior performance. Todavia, os apoios funcionais (compras, almoxarifado, produção, finanças etc.) envolvidos em liderança em custos e em diferenciação são separados. Eles notaram, também, que estrategistas e economistas não conseguem identificar os mesmos padrões em estratégia de foco para pequenos negócios, concentrando atenção apenas nas grandes empresas. Esses

pesquisadores identificaram, ainda, problemas com a recomendação de Porter em competir apenas com uma escolha estratégica. Eles mostraram que a Philip Morris e Holiday Inn competem simultaneamente em foco e diferenciação.

Aktouf (2002) aponta limites nas proposições de Porter quando não são considerados postulados econômicos sedimentados, como o nível de demanda efetiva de Keynes, a teoria das vantagens comparativas e a lei dos rendimentos decrescentes de Ricardo ou, ao contrário, com a hipótese dos rendimentos crescentes de Smith e, ainda, com o ciclo de vida dos produtos de Vernon. Rumelt (1991) fez uma contundente crítica ao modelo de Porter utilizando dados públicos e métodos estatísticos para examinar a importância da indústria na formação estratégica. O desempenho das empresas industriais que serviram de amostra nos anos de 1974-1977 evidenciou que as rendas econômicas das unidades de negócio são mais importantes que o desempenho dessas unidades em todos os setores. McGahan e Porter (1997) responderam a essa crítica seis anos depois, usando também métodos estatísticos para analisar o desempenho dos segmentos de negócio de manufatura e serviços para os anos de 1981-1994. Eles concluíram que participar de um segmento industrial contribui substancialmente para o desempenho da indústria, embora tenham admitido que entre as empresas dentro do mesmo setor ainda pode ser mais importante do que entre as indústrias.

Em um ensaio produzido em 1991⁸, Porter propõe o modelo Diamante que permite examinar porque algumas regiões (ou países) são mais competitivas, assim como as empresas ali situadas. Nesse texto, ele resgata proposições de outros artigos que explicam porque o desempenho competitivo se dá pelo desenvolvimento e implementação de um conjunto de metas internas e políticas funcionais que definem a posição no mercado. A estratégia é vista como uma forma de integrar atividades de diferentes departamentos dentro da firma com o ambiente externo, criando e explorando competências que distingam a empresa dos seus concorrentes. Porter (1991) apresenta os determinantes de sucesso, que partem das condições iniciais (reputação, habilidades e atividades locais) e escolhas gerenciais para estabelecer os

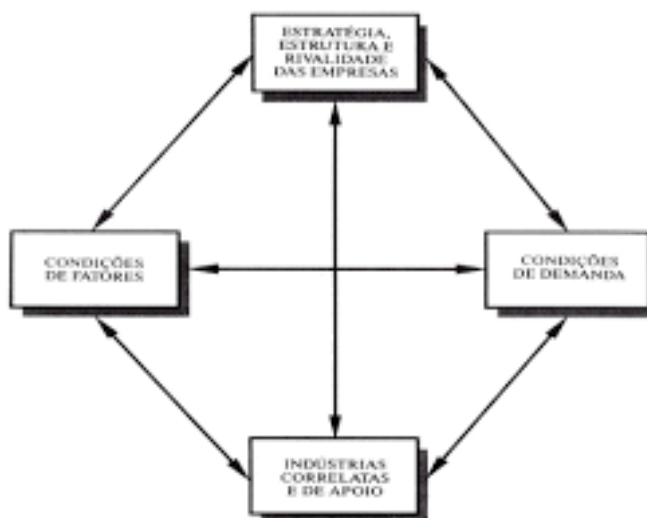
⁸ **Towards a Dynamic Theory of Strategy** (Rumo a uma Teoria Dinâmica da Estratégia, em tradução livre).

drivers estratégicos⁹. Esses *drivers* irão gerar sistemas de valor e atividades (cadeia de valor) para garantir a vantagem competitiva sustentável, suscetível à ação das cinco forças que modelam a atratividade da estrutura industrial e facultam o posicionamento da empresa (custos ou diferenciação) para alcançar o sucesso. Porter (1991) especifica que, se o número de variáveis é substancial e as mudanças ambientais são contínuas e imprevisíveis, o problema não será selecionar a melhor estratégia, mas criar uma organização flexível que aprenda e redefina sua estratégia. Assim, a vantagem competitiva tanto pode estar no ambiente quanto na própria empresa, de forma que as firmas podem influenciar o seu ambiente e responder a ele por meio da inovação (capacidade de melhorar continuamente).

O modelo Diamante de Porter contempla quatro grandes atributos do ambiente nacional que determinam a vantagem competitiva e influenciam na capacidade de inovação: a) condições dos fatores: disponibilidade de alguns fatores, como os recursos humanos, materiais, de conhecimento, de capital e infraestrutura, que favorecem a competição e o desenvolvimento de uma indústria (não necessariamente preexistentes, podendo ser desenvolvidos ou modificados por meio de políticas, progresso tecnológico e mudanças socioculturais e formam a base para a vantagem competitiva sustentável); b) condições da demanda: determinadas não apenas pelo tamanho, mas também pela sofisticação dos compradores e por sua composição (tem impacto direto sobre a inovação, uma vez que ela é pressionada pelas necessidades dos consumidores); c) atividades relacionadas e de apoio: rede de fornecedores (cluster e cadeia de valor) que auxiliam no processo de inovação e se tornam a verdadeira fonte de vantagem competitiva. Representam um ambiente propício ao aprendizado, inovação e ganhos de escala d) estratégia da firma, estrutura e rivalidade: organização das empresas dentro de um setor e, dessa forma, como elas competem entre si. Esse atributo é fortemente influenciado por aspectos culturais.

⁹ *Drivers* são determinantes de diferenças estruturais entre concorrentes que permitem a vantagem competitiva, como escala, aprendizagem acumulada, capacidade de partilhar a atividade entre unidades de negócios, localização da atividade, entre outros.

Figura 2 – Determinantes da vantagem competitiva das nações



Fonte: Porter (1991).

Porter (1991) acrescenta, ainda, que esses aspectos constituem um sistema dinâmico em que cada atributo depende do estado dos outros. Ele exemplifica que a presença de compradores exigentes não garante produtos avançados se não existirem funcionários habilitados a responderem às necessidades dos compradores e isso é consequência da capacidade de aprendizado.

Em se tratando de um ensaio, a teoria proposta por Porter foi pouco submetida a testes rigorosos e tampouco figura nos livros de economia, apesar da boa recepção na literatura sobre gestão. Smith (2010) discute sua aplicabilidade, identificando alguns equívocos. Para ele, a teoria deve ser ensinada como uma ferramenta para analisar as fontes de vantagem competitiva de países, a fim de aumentar a capacidade dos gestores para tomar decisões sobre como configurar a cadeia de valor. Ao tentar reorientar a o modelo do diamante para o contexto da empresa deveria acrescentar mais valor à sua aplicação no negócio do que apenas discutir o assunto no contexto da vantagem competitiva das nações.

2.3.3.2. Modelos da Escola de Posicionamento

Além dos modelos de Porter tratados no tópico anterior, a escola de posicionamento utiliza uma variada gama de recursos, como a matriz de crescimento e a curva de experiência (BCG – *Boston Consulting Group*) e o PIMS – *Profit Impact of Market Strategy*.

A matriz de crescimento tem como foco a alocação de recursos em diferentes negócios de uma empresa. Bruce Henderson, um dos fundadores da BCG, defende que uma empresa bem sucedida precisa ter um portfólio com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. Para compor esse portfólio é necessário o equilíbrio do fluxo de caixa. De acordo com a matriz, os produtos assumem a seguinte tipologia: vaca leiteira: alta participação de mercado e baixo crescimento, com elevada capacidade de gerar caixa; cachorro: baixa participação no mercado e baixo crescimento, necessitando considerável aporte de recursos; criança problema: baixa participação no mercado e crescimento elevado, necessitando de aporte de recursos maior que o lucro gerado (no futuro, se evoluir poderá tornar-se uma estrela ou, caso contrário, um cachorro); estrela: alta participação no mercado e alto crescimento, podendo não gerar caixa suficiente para os seus investimentos, tendendo a se tornar uma vaca leiteira. Toda empresa precisa de produtos que gerem dinheiro e apenas empresas diversificadas com um portfólio equilibrado podem usar seus pontos fortes para capitalizar as oportunidades de crescimento. Trata-se, segundo Mintzberg et al (1998), de uma visão simplista pois tudo que uma empresa tem que fazer é selecionar a estratégia, passando o dinheiro de uma empresa para outra.

A curva de experiência defende que, na medida em que a produção cumulativa de um produto duplica, o custo de produção diminui em um percentual constante. O conceito sugere que, mantidas constantes as demais variáveis, se uma empresa em um novo mercado acelerar o seu volume poderá ganhar vantagem de custo sobre competidores. O ponto discutível é que a essência da estratégia todas as outras coisas raramente são iguais. Ainda assim, os autores informam que a aplicação generalizada da curva de experiência levou a uma ênfase no volume como um fim em si. A escala tornou-se muito importante e resultou na popularidade da técnica, tornando-se uma obsessão nas empresas americanas por muito tempo.

A metodologia PIMS foi desenvolvida em 1972 para a General Electric, por meio da identificação de uma série de variáveis, como a intensidade de investimento, posição no mercado e qualidade dos produtos e serviço, utilizadas para estimar o retorno esperado sobre o investimento, participação de mercado e os lucros. Mintzberg et al (1998) transcrevem os argumentos do fundador do método, Sidney Schoeffler, para

quem as situações de negócios geralmente obedecem às mesmas leis do mercado, de forma que um estrategista capacitado pode ser útil em qualquer empresa. Eles observam que Schoeffler identifica heróis e vilões da estratégia. A intensidade de investimento geralmente produz impacto negativo sobre a rentabilidade ou fluxo de caixa enquanto a fatia de mercado tem impacto positivo. Por fim, ainda questionam se as fatias de mercado trazem lucro ou se o lucro é quem proporciona as empresas elevarem as fatias de mercado. Para eles, fatias de mercado são recompensas e não estratégias a serem seguidas.

2.3.3.3. Teoria dos Jogos (*Game Theory*)

John von Neumann, um dos maiores matemáticos do século XX, apresentou a teoria dos jogos ao lançar o livro **Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico**, em 1944, em parceria com Oskar Morgenstern. Trata-se de uma abordagem para entender conflito e cooperação quando dois ou mais agentes interdependentes tomam decisão, interagem entre si em um jogo cujo resultado é de soma zero, ou seja, em que um jogador ganha e o(s) outro(s) perde(m). Os conceitos da teoria dos jogos permitem formular, estruturar, analisar e entender os cenários estratégicos.

Posteriormente, em 1950, o matemático J. F. Nash Jr. publicou uma série de artigos abordando a teoria dos jogos não cooperativos e teoria de barganha em que identificou uma espécie de equilíbrio entre as estratégias, denominado o “equilíbrio de Nash”. Um dos exemplos mais conhecidos da teoria dos jogos é o “dilema do prisioneiro”, formulado por Albert W. Tucker em 1950, em que ele demonstra a dificuldade de se analisar a tomada de decisão. Nessa proposição, dois ladrões são presos acusados de um mesmo crime. Colocados em celas separadas e sem comunicação, lhes é oferecida a possibilidade de confessar ou negar o crime. Se nenhum confessar, a pena será de um ano; se os dois confessarem, a pena será de cinco anos; e se um confessar e outro negar, então o confessor será libertado e o outro será condenado a dez anos. O conjunto de possibilidades e as funções utilidade podem ser dispostas em uma matriz, denominada “matriz de *payoffs*” (matriz de ganhos). A solução de ambos confessarem representa o equilíbrio de Nash pois essa é a opção que maximiza a utilidade para ambos os jogadores já que qualquer um deles racionaria que se confessar e o outro não, estaria livre.

Em termos básicos, a teoria dos jogos pressupõe que jogadores individuais tomem decisões focados na recompensa que depende das decisões tomadas por todos. Em outras palavras, cada participante procura raciocinar sobre o comportamento esperado dos outros jogadores. Há, por outro lado, a possibilidade de uma teoria evolucionista dos jogos, fundada em situações em que nenhum jogador demonstra tomar decisões explícitas. Em vez disso, os indivíduos podem apresentar diferentes formas de comportamento (incluindo aqueles que não podem ser o resultado de escolhas conscientes) capazes de persistir na população. O aspecto primordial dessa teoria é de que o comportamento é decorrente da interação de vários indivíduos e o sucesso de qualquer um depende de como o seu comportamento interage com o dos outros. Dessa forma, a adaptação de um organismo não pode ser medida de forma isolada, mas avaliada dentro da população total (Easley e Kleinberg, 2010).

Watson (2013) informa que, nas décadas seguintes, os matemáticos e economistas enriqueceram a teoria dos jogos, a ponto de ser atualmente empregada por profissionais de diversas áreas, como economia, ciência política, direito, biologia, relações internacionais, filosofia e matemática. Porter (1991) percebe uma proliferação de modelos teóricos de interação competitiva que procuram identificar as consequências do equilíbrio em padrões de escolhas pelos competidores diante de inúmeras variáveis. Segundo ele, cada modelo se restringe a uma ou poucas variáveis enquanto o ambiente permanece fixo, o que ajuda a entender as consequências das escolhas, mas falha ao tentar capturar escolhas simultâneas de muitas variáveis que caracterizam a maior parte das indústrias.

Tabela 3: Resumo da Abordagem Clássica

| Concepção | Escolas | Principais representantes | Modelos/Teorias |
|---|--|---|--|
| <u>Clássica</u> Maximização do retorno; Planejamento racional; Previsão das variáveis. | <u>Design</u> Estratégia como processo em formação. | Selznick Chandler Andrews. | SWOT, Planejamento estratégico. |
| | <u>Planejamento</u> Estratégia como processo formal | Ansoff | Decomposição de objetivos |
| | <u>Posicionamento</u> Estratégia como processo analítico. | Porter BCG Von Neumann e Morgenstern. | Análise competitiva Matriz BCG, PIMS Teoria dos Jogos. |

2.4. ABORDAGEM EVOLUCIONÁRIA

A abordagem evolucionária não se concentra nas empresas individuais e na capacidade de planejamento dos gestores, encontrando-se ancorada muito mais nas características estruturais e demográficas do mercado (Astley e Van de Ven, 1983). Alchian (1950) argumentou que ninguém é hábil o suficiente para maximizar resultados em razão das incertezas. Os pensadores evolucionários consideram que as empresas não estão isoladas no mundo, mas em constante relacionamento tanto cooperativo quanto competitivo e essa realidade afeta seus comportamentos. As ações que uma empresa executa dependem tanto da sua capacidade interna como também dos fatores do ambiente externo, o que acaba por relacionar a evolução das organizações com a evolução simultânea do ambiente em que elas atuam. Lenz e Lyles (1985) apontam que os sistemas de planejamento estratégico possuem, em certo sentido, vida própria, ou seja, eles mudam para acomodar e incentivar o crescimento de longo prazo e o desenvolvimento de uma empresa. Sem a adaptação evolutiva, um sistema de planejamento pode facilmente se tornar um obstáculo para o sucesso estratégico. Whittington (2002) argumenta que evolucionistas como Hannan e Freeman ou Williamson apontam a irrelevância do planejamento racional em face da volatilidade do ambiente uma vez que são os mercados e não os gerentes que escolhem as estratégias dentro do ambiente.

A teoria evolucionária das espécies biológicas de Charles Darwin estabeleceu que mudanças no meio ambiente forçam mutações incrementais e contínuas nos seres vivos. Da mesma forma, os adeptos da abordagem evolucionária acreditam que as empresas também sofrem influência do ambiente, por meio de mudanças graduais, que lhes exige adaptação organizacional. Assim, advogam que os processos competitivos selecionam as empresas mais aptas a sobreviver e extinguem aquelas que não conseguem se adaptar ao ambiente (Wright et al, 2000) e o critério de seleção dos sobreviventes é a realização de lucros (Alchian, 1950). Em outras palavras, as estratégias bem sucedidas emergem, cabendo aos gerentes apenas ajustar as empresas da melhor maneira possível (Whittington, 2002), ou, como postula Alchian (1950) o sucesso não está atrelado à motivação, mas é dependente de situações

fortuitas. Nesse aspecto, há certa concordância entre os pesquisadores de estratégia de que o meio ambiente é essencial para a sobrevivência de uma empresa.

De acordo com Aldrick e Ruef (2006), a evolução é resultado da operação de quatro processos genéricos e contínuos: variação, seleção, retenção e a luta por recursos escassos. Variação é qualquer desvio da rotina, podendo ser intencional (respostas conscientes a situações atípicas) ou cega (resultam de pressões, conflitos e outras situações não esperadas). A seleção é um critério a partir da escassez de recursos que utiliza forças do mercado, pressão competitiva, lógica interna da estrutura organizacional, conformidade com normas institucionais, entre outras, para escolher ou eliminar alguns tipos de variação. Retenção é o mecanismo para a manutenção das variações selecionadas e que permite capturar valor de rotinas existentes e percebidas como benéficas. Quando os ambientes mudam lentamente, a replicação de variações selecionadas é a chave para a continuidade da existência organizacional. A escassez de recursos dentro das organizações, entre as organizações e entre as pessoas está relacionada a necessidade de perseguir objetivos organizacionais. Em um mundo de recursos limitados, apenas algumas organizações podem obter os fatores de produção e outras coisas que precisam para sobreviver.

Wright et al (2000) adverte que alguns historiadores naturais seguem uma visão ligeiramente modificada defendendo a ideia de que a evolução das espécies não é gradual e contínua, mas revolucionária e abrupta. Essa corrente advoga que as espécies podem existir sem alterações por muitos anos até que uma mudança não repentina provoque alterações, extinga espécies e faça surgir outras. As espécies resultantes podem sobreviver por anos até que nova revolução ambiental provoque outro ciclo de mudanças. Assim acontece com as empresas quando períodos relativamente longos de estabilidade são interrompidos por rápidos períodos de mudanças em que empresas empreendedoras e novas tecnologias tornam os antigos negócios obsoletos, muito embora algumas empresas possam sobreviver à essa mudança.

Joseph Schumpeter foi um dos primeiros pensadores a discutir o enfoque evolucionário por meio de suas obras **Teoria do Desenvolvimento Econômico e Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Nelas ele destaca a figura do empresário inovador que apresenta novos produtos combinando de forma eficiente os fatores de

produção ou promovendo inovação tecnológica. Esse produtor é o responsável pela indução da mudança econômica e a orientação dos consumidores no sentido de desejar coisas novas. Nesse aspecto, discute os ciclos econômicos que intercalam períodos de prosperidade em que o produtor inovador geralmente é copiado por inúmeros produtores não inovadores, ativando a economia. Cantner et al (2009) identificam na obra de Schumpeter que o crescimento é também uma ruptura do equilíbrio que depende de uma política de crédito e de preços. Para eles é impossível produzir novos produtos a partir de competências antigas porque qualquer destruição criativa leva tempo. Hicks (1946) também desenvolveu trabalhos nessa mesma linha evolucionista, focado na verticalização da linha de produção. Ele identificou duas fases interligadas: a construção e a utilização da capacidade produtiva equilibradas no uso da tecnologia, que pode ser perturbada na introdução de novo produto ou tecnologia.

Em resumo, a abordagem evolucionária percebe o ambiente como o determinante final de comportamento organizacional por meio de mudanças que provocam evolução dentro das organizações. Nessa perspectiva, a evolução leva em conta a influência das escolhas estratégicas que dependem do caminho escolhido. Entretanto, Aldrick e Ruef (2006) põe em discussão se efetivamente a adaptação estratégica se trata de uma escolha ou é resultado do acaso, da sorte ou mesmo do erro e Alchian (1950) postula que é mais provável que o ambiente tenha adaptado as empresas sobreviventes do que estas tenham se adaptado de forma consciente. Whittington (2002) analisa essas colocações e questiona se é produtivo investir em estratégias de longo prazo quando as empresas estão procurando sobreviver no curto prazo? Segundo ele, os adeptos da abordagem evolucionária percebem os mercados não só como muito competitivos para investir em estratégias onerosas, mas também muito imprevisíveis e, dessa forma, também muito eficientes para permitir a criação de uma vantagem sustentável. Nessas condições, quaisquer vantagens serão meramente temporárias, já que os concorrentes rapidamente irão imitar e eliminar a vantagem.

A abordagem evolucionária contempla a escola empreendedora, que também frequenta a abordagem clássica, e as escolas ambiental e de configuração, cuja discussão está contida nos tópicos seguintes.

2.4.1. Escola Empreendedora (*The Entrepreneurial School*)

Mintzberg et al (1998) descrevem que a escola empreendedora retoma o foco do processo estratégico exclusivamente no líder, destacando os processos de intuição, julgamento, sabedoria, experiência e introspecção e promovendo uma perspectiva de estratégia associada à imagem e senso de direção, ou seja, como visão. Nesse aspecto, a visão serve tanto como inspiração quanto como noção do que precisa ser feito e que pode ser adaptada às experiências do líder, assim como o próprio ambiente pode ser influenciado e manipulado. São os empresários com uma visão de futuro que determinam o meio ambiente e não o contrário. Dessa forma, a estratégia empresarial é deliberada e emergente, uma espécie de meio-termo entre as abordagens clássica e evolucionária de Whittington (2002) e ligeiramente diferente das escolas de design, planejamento e posicionamento, eminentemente clássicas.

Schumpeter é considerado o mentor intelectual da escola de empreendedorismo, ao propor que o empresário pode ser um inovador criando incerteza e perturbando o equilíbrio do mercado. Mintzberg et al (1998) afirmam que poucos economistas seguiram essas ideias, as quais acabaram por se tornar restritas à opinião de grande líder de gestão e pode ser encontrado na “imprensa popular ou nas biografias e autobiografias de magnatas famosos da indústria e de outros líderes notáveis” (p. 131). Esses autores comentam, ainda, acerca de um segundo corpo de literatura sobre empreendedorismo, mais robusto em termos de conteúdo empírico, tratando da personalidade empreendedora a partir de um ponto de vista psicológico.

Mintzberg et al (1998) resumem os preceitos da escola da seguinte forma: A estratégia é uma perspectiva criada pelo líder como uma direção ou visão de futuro da organização. O processo de formação da estratégia é semiconsciente, baseado na experiência e intuição do líder, que a internaliza em seu próprio comportamento. O líder promove estreito acompanhamento da equipe de implementação. A visão estratégica é maleável, deliberada na visão global e emergente na forma como os detalhes da visão vão se desdobrar. A organização deve ser maleável, sensível às diretivas do líder. A Estratégia tende a tomar a forma de nicho, um ou mais focos de posição de mercado protegido contra as forças da concorrência. Eles afirmam que,

enquanto a escola proporcionou um certo senso de direção e integração, acaba por se tornar uma espécie de caixa preta exclusiva do líder formulador da estratégia.

2.4.2. Escola Ambiental (The Environmental School) e a Teoria da Contingência

O conceito de ambiente começou a ser discutido na teoria organizacional nos anos de 1950 e 1960, com o surgimento da teoria de sistemas que passou a conceber as empresas como sistemas abertos em constante interação com o ambiente externo (tudo aquilo além das fronteiras da empresa e que tem capacidade de influenciá-la, direta ou potencialmente), o que também é base para a Teoria das Contingências.

Burton e Öbel (1995) abordam o assunto no contexto de que grandes mudanças provocadas pela desregulamentação do mercado requerem novas estratégias de negócios e, também, diferentes configurações organizacionais. Nessa perspectiva, as empresas analisam o ambiente para identificar oportunidades e ameaças, formulam respostas estratégicas e ajustam a estrutura organizacional, o que implica em assumir que a empresa é afetada pelo ambiente. Hannan e Freeman (1977) destacam que estudiosos, pesquisadores, teóricos e líderes de organizações adotaram a perspectiva da adaptação, apesar das limitações e gargalos políticos, econômicos e sociais para adaptação. No entanto, uma determinada população organizacional (agregado de firmas com a mesma forma organizacional), de maneira análoga aos seres vivos, possui as mesmas instruções (DNA) para condução de ação coletiva dos seus componentes, assumindo riscos e vantagens similares para sobrevivência. Dessa forma, em cada ambiente competitivo irão sobreviver apenas as formas organizacionais mais adaptadas às necessidades ambientais.

Semelhante aos princípios da escola ambiental, a Teoria da Contingência sustenta que o projeto estrutural organizacional mais eficaz é aquele onde a estrutura se adapta às contingências (Donaldson, 2001), ou seja, a uma ou duas variáveis relacionadas com uma medida de incerteza ambiental (Burton e Öbel, 1995) ou a um evento que pode acontecer e para a qual a empresa deve estar preparada. Muitos estudos abordaram as medidas de contingências ambientais, tal como os citados na obra de Burton e Öbel (1995), entre as quais as pesquisas de Lawrence e Lorsch (1967), Duncan (1972), Downey et al (1975) e Tung (1979).

Mais recentemente, Donaldson (2006) apresentou alguns desafios e oportunidades para a Teoria da Contingência. O autor parte da ideia de que uma organização ajustada obtém maior desempenho, gera recursos excedentes e consegue se expandir, aumentando o nível das variáveis de contingência e, depois, enfrentar novo desajuste, que reduz o desempenho (modelo SARFIT)¹⁰. Uma organização pode passar de um ajuste para um outro atingindo alto desempenho e, assim, gerar recursos adicionais necessários para o próximo incremento da expansão de contingência.

Mintzberg et al (1998) resumem as premissas da escola ambiental: 1) O ambiente é o ator central do processo de construção estratégica; 2) A organização deve responder às forças originais ou então deixar o processo; 3) Liderança torna-se um elemento passivo para fins de leitura do ambiente e assegurar a adaptação adequada pela organização; 4) Organizações agrupam-se em nichos ecológicos onde permanecem até os recursos tornarem-se escassos ou as condições ficarem muito hostis. Em seguida, elas morrem. Hannan e Freeman (1977) ensinam que elas podem tirar o máximo de seu ambiente ou optar em manter reservas para emergências futuras. Essa decisão geralmente é feita mais cedo e torna-se difícil de mudar.

Algumas críticas desta escola estão catalogadas no livro de Mintzberg et al (1998), entre as quais algumas questões óbvias: "De onde vieram essas variações na população?", formulada por Van de Ven (1979), enquanto Astley (1985) observou que muitas vezes os ambientes são muito abertos e receptivos a quaisquer variações que lhes são impostas.

2.4.3. Escola de Configuração (The Configuration School) e a análise estratégica de Mintzberg

A escola de configuração originou-se de trabalhos de Danny Miller (*McGill University*) e Peter Friesen (*Ecole des Hautes Etudes Commerciales*) a partir do final da década de 1970 quando ficou estabelecido o termo "configurações estratégicas", ou *Gestalt*. O princípio que norteia a escola é de que a evolução da empresas é marcada por períodos de estabilidade e períodos de transformação ou mudanças, em busca da eficiência, em certos momentos, e inovação, em outros. Mintzberg et al (1998)

¹⁰ SARFIT - *Structural-Adaptation-to-Regain-Fit*, ou adaptação estrutural para recuperar o ajuste (em tradução livre).

entendem que os processos de mudanças ocorrem por meio de choques eventuais, oscilações ou ciclos de vida em que as empresas passam de um estado de estabilidade para outro (mudanças incrementais). Essas alternâncias formam as *Gestalts* ou configurações estratégicas, que deram origem a duas abordagens: tipologias conceituais e taxonomias. Em outras palavras, enquanto a configuração tende a ser objeto de pesquisa acadêmica (conceitual), a transformação tende a ser praticada, o que as faz andar juntas e, ao mesmo tempo, ser diferentes.

Mintzberg et al (1998) apontam que as premissas da escola de configuração abrangem aquelas estabelecidas por outras escolas, em um contexto mais definido. Para eles, o segredo da administração estratégica é sustentar a estabilidade ou admitir mudanças estratégicas que sejam adaptáveis marginalmente, reconhecendo periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização. Eles complementam:

O processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão de liderança, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto (p. 293).

Entre os modelos de configuração existentes, um dos mais populares é a taxonomia proposta por Miles e Snow, em 1978. Os autores perceberam que as organizações, para alcançar objetivos, redefinem a maneira como interagem com o ambiente. Empresas eficientes mantêm-se no mercado enquanto as ineficientes falham. Elas também modificam constantemente a forma como atingem seus objetivos, com novos arranjos estruturais. O modelo desenvolvido por Miles e Snow foi chamado de *ciclo adaptativo*. Eles verificaram que o comportamento organizacional é parcialmente preordenado pelas condições ambientais e que as escolhas dos gestores são determinantes críticos dos processos e estrutura organizacional (Miles et al, 1978).

De acordo com Burton e Öbel (1995), a tipologia dos comportamentos corporativos em quatro tipos de estratégias genéricas – defensiva, prospectora, analítica e reativa – elaborada por Miles e Snow está fundamentada na estratégia como contingência. Elas se diferenciam na forma como as empresas abordam o ciclo adaptativo. O defensor tem uma estreita faixa do mercado que ele domina, o que o faz

especialista na área em que opera. Assim, opera em busca da máxima eficiência, seja oferecendo preços competitivos ou produtos diferenciados, por meio de ajustes na tecnologia, estrutura ou métodos de operação. Esse comportamento estratégico se assemelha à estratégia genérica de foco, abordada no modelo de Porter. O prospector está continuamente procurando oportunidades de mercado, provocando mudanças e incertezas junto aos competidores, especialmente porque essa busca pode ocorrer em detrimento dos resultados. O analista é um meio termo entre o defensor e o prospector, buscando oportunidades de mercado com eficiência. Segundo Burton et al (2013), a análise pode ocorrer com e sem inovação. O reativo, diferente dos anteriores, reage às mudanças ambientais. Os autores consideram essa abordagem como residual, implantada quando as três anteriores não funcionaram adequadamente.

Henry Mintzberg, outro grande expoente da escola de configuração e também é professor da *McGill University*, desenvolveu no início dos anos de 1970 um extenso trabalho de pesquisa junto a executivos, procurando descobrir o que eles faziam, como se comunicavam, como executavam suas tarefas, entre outras coisas. Baseado em suas descobertas, propôs a divisão do trabalho dos executivos em dez papéis, subdivididos em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Em 1978, escreveu o artigo **Patterns in strategy formation**, (Padrões na formação estratégica) em que procurou desvendar como as estratégias eram formadas nas organizações. O autor parte do princípio de que o termo Estratégia sempre é definido como um plano, ou seja, um conjunto deliberado e consciente de diretrizes que determinam as decisões para o futuro e que essa definição é, no mínimo, incompleta. Para ele, “estratégia em geral, e realizadas em particular, serão definidas como um padrão em uma corrente de decisões” (p. 935). Isso significa que o estrategista pode formular uma estratégia de forma consciente ou a estratégia pode se formar gradualmente, talvez até mesmo involuntariamente. Ele afirma que, em linhas gerais, a formação estratégica ocorre na maioria das organizações por meio da interação de três forças básicas: a) ambiente em contínua mudança; b) sistema organizacional (burocracia) que, acima de tudo, pretende estabilizar suas ações; c) liderança cujo papel é mediar as essas duas forças para estabilizar o sistema e adaptá-lo ao ambiente.

Dessa forma, Mintzberg (1978) afirma que o processo de decisão estratégico em organizações não é contínuo, mas irregular. Por essa razão, dois tipos de estratégias podem ser identificados – intencionada e realizada – e esses tipos podem ser combinados de três formas: 1) estratégias intencionadas que são realizadas, chamadas de estratégias deliberadas; 2) estratégias intencionadas que não são realizadas, talvez por conta de expectativas não realísticas sobre o ambiente, chamadas de estratégias não realizadas; 3) estratégias realizadas que não foram intencionadas, chamadas de estratégias emergentes. Mintzberg (1978) adverte, ainda, outras possibilidades de combinação, além dos três tipos anteriormente mencionados.

Alguns anos depois, Mintzberg e Waters (1985) retornaram ao tema explorando a complexidade e variedade de processos de formação estratégica. Para uma estratégia ser perfeitamente deliberada, pelo menos três condições devem ser satisfeitas: a) devem existir intenções precisas na organização, articuladas em nível concreto de detalhes, sem dúvidas do que se deseja a respeito de qualquer ação a ser tomada; b) como as organizações representam ações coletivas, para dissipar qualquer dúvida se as intenções são ou não organizacionais, eles devem ser comuns para todos os atores envolvidos; c) essas intenções coletivas devem ter sido realizadas exatamente como foram planejadas. Em outras palavras, o ambiente deve ser perfeitamente previsível. Por outro lado, os autores afirmam que, para uma estratégia ser perfeitamente emergente, ela deve ter total ausência de intenção sobre as ações tomadas, o que é difícil imaginar uma ação nessas condições. Assim, os autores apresentam uma variedade de tipos de estratégias, sumarizadas em Mintzberg e Waters (1985, p. 270) da seguinte forma:

| <u>Tipo de estratégia</u> | <u>Principais características</u> |
|---------------------------|---|
| Planejada | As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível; são estratégias mais deliberadas. |
| Empreendedora | As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como a visão pessoal de um único líder e são adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem |

| | |
|---------------|--|
| | emergir em detalhes e mesmo na orientação. |
| Ideológica | Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como a visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiradora e relativamente imutável, controladas de modo normativo por meio de doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente proativa em relação ao ambiente; estratégias bastante deliberadas. |
| Guarda-chuva | As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das organizações, define os limites ou alvos estratégicos dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; posições etc. podem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente. |
| Processo | As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; as estratégias são em parte deliberadas, em parte emergentes (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes). |
| Desarticulada | As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agente(s) não tão ligado(s) ao restante da organização produz(em) padrões em ações próprias na ausência de intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com elas; estratégias organizacionalmente emergentes, sejam ou não deliberadas para o(s) agente(s). |
| Consenso | As estratégias se originam em consenso: por meio de ajustes mútuos, os agentes convergem quanto a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes. |
| Imposta | As estratégias se originam no ambiente: este dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornada deliberadas. |

Os autores comparam sua tipologia com as classificações de outros autores. Tomando Porter (1989) como referência, consideram que a categoria de liderança em custos se aproxima da estratégia deliberada e que a diferenciação se mostra mais emergente (guarda-chuva) ou empreendedora. Na tipologia de Miles e Snow (1978), os defensores são mais deliberados na orientação e inclinados a usar estratégias planejadas enquanto os prospectores tendem a ser mais emergentes (guarda-chuva ou desconectada). Mitzenberg e Waters (1985) enfatizam que uma estratégia emergente não significa falta de controle, mas que é aberta, flexível e

responsável pelo desejo de aprender, comportamento esse muito importante quando o ambiente é instável ou complexo. Todas essas considerações confirmam o que foi dito anteriormente no sentido de que essa escola absorve as premissas de outras escolas.

A escola de configuração não ficou isenta de críticas. Mintzberg et al (1998), em seu Safari da Estratégia, apontam que a mais contundente delas foi lançada por Lex Donaldson, ao considerar a abordagem como falha à teorização por ser muito fácil de entender e lecionar. Donaldson, além de criar a alcunha “McGillomania” para a escola, acrescentou, ainda, que é empírico e conceitualmente errado dizer que as empresas ou são estáticas ou estão mudando rapidamente. Ele considera que a maioria das empresas está continuamente mudando de forma incremental.

Tabela 4: Resumo da Abordagem Evolucionária

| Concepção | Escolas | Principais representantes | Modelos/Teorias |
|--|---|----------------------------------|--|
| <u>Evolucionária</u> Características do mercado; Empresas em constante relacionamento; Empresas se adaptam ao ambiente em evolução. | <u>Empreendedora</u> Estratégia como processo visionário. | Schumpeter Cole | Visão |
| | <u>Ambiental</u> Estratégia como processo reativo | Hannan e Freeman Pugh | Teoria das contingências |
| | <u>Configuração</u> Estratégia como processo de transformação. | Miller e Friesen Mintzberg | Gelstalt Padrões na formação estratégica. |

2.5. ABORDAGEM PROCESSUAL

De acordo com Whittington (2002) a abordagem teve seus primeiros registros a partir de pesquisas centralizadas na *American Carnegie School* por Richard Cyert, James March e Herbeth Simon. Mintzberg deu sequência aos estudos processualistas, concentrando-se na rotina cotidiana dos gestores e na estrutura das organizações, seguido por Andrew Pettigrew. Os teóricos processualistas, a exemplo dos evolucionários, pouco acreditam na capacidade do planejamento racional da estratégia por não confiarem no mercado como principal meio para maximização dos resultados. Em vez disso, enxergam as limitações do ambiente e da racionalidade limitada de seres humanos resultando na divergência de estratégias deliberadamente planejada daquelas que emergem fora dos padrões de comportamento e eventos.

Simon descreveu, em 1959¹¹, o processo de tomada de decisão estratégica como consequência da necessidade de lidar com as imperfeições do mundo real, entre elas a indisponibilidade de tempo para explorar todas as opções, ausência de informações para analisar todas as escolhas e falta de capacidade dos gestores para processar cada informação recebida. Suas conclusões tinham como premissas alguns problemas identificados na abordagem clássica, entre os quais a proposição de que consumo racional é decorrente de escolhas entre alternativas fixas e conhecidas e com consequências igualmente conhecidas. Ele percebeu que quando a percepção e cognição intervêm entre o tomador de decisão e seu ambiente objetivo, o modelo clássico já não mais é adequado, tornando-se necessária uma descrição do processo que reconheça que as alternativas de escolha não são dadas, mas devem ser procuradas assim como uma descrição para determinar quais consequências ocorrerão em cada alternativa.

Richard Cyert e James March ampliaram, em 1963, as bases do enfoque processual. Segundo eles, o homem possui limitações racionais, ou seja, é incapaz de analisar mais que um certo número de fatos simultaneamente. Nesse sentido, eles rediscutem o tradicional conceito de organizações. Em vez de organogramas que revelam a estrutura formal de autoridade, eles propõem a organização como um processo de tomada de decisão, em busca de uma coalizão de participantes com demandas disparatadas entre si e que acabam por mudar o foco de atenção e a capacidade limitada para atender a todos os problemas organizacionais ao mesmo tempo. Isso torna as empresas menos racionais que os seus participantes, como afirma Simon (1959). Esse sistema foi denominado de *side payments* (pagamentos laterais ou paralelos) e ajudaram a aprofundar as bases da abordagem processualista. “Em vez de estratégias perfeitamente racionais, as organizações optam simplesmente pela ‘racionalidade adaptável’, o ajuste gradual das rotinas quando desagradáveis mensagens provenientes de um ambiente dinâmico exigem a atenção dos gerentes sobre elas” (Whittington, 2002; p. 26).

¹¹ Artigo apresentado em The American Economic Review com o título **Theories of decision-making in economics and behavioral science**.

Dessa forma, não é possível assumir que um gestor racional possa tratar a organização como um mero instrumento nas suas relações com o mundo externo. A impressão dos pesquisadores é que a maioria dos gestores atuais dedicam muito mais tempo e energia para os problemas de gestão do que para os problemas com o ambiente. O fato está apoiado na premissa de que as empresas são coalizões de indivíduos, cada um com interesses próprios e que geram o desenvolvimento de um comportamento político nas organizações. Há ainda, segundo Pettigrew (1985a) a formação de grupos cujas diferenças se dão por níveis hierárquicos, tempo na organização, progressistas e conservadores, entre outros, que se dividem nas questões cotidianas, como crescer ou não crescer, diversificar ou permanecer como está, absorver ou não nova tecnologia etc. Guth e MacMillan (1986) e Westley (1990) discutiram esse aspecto em relação aos gerentes intermediários, que também têm seus próprios interesses e, quando não atendidos, têm condições de redirecionar a estratégia, atrasá-la, reduzir a sua implementação ou até mesmo sabotá-la. Nessas diferentes perspectivas, Parnell (2005) destaca evidências de que diferentes níveis de gerências, assim como não gerentes, podem não compartilhar suas visões filosóficas do processo estratégico devido às diferentes experiências e responsabilidades associadas às respectivas posições que eles ocupam.

Em resumo, na abordagem processual as estratégias racionais ou planejadas são substituídas por estratégias emergentes decorrentes da adaptação de rotinas impostas pelas necessidades de contemplar interesses imediatos. Mintzberg e Waters (1985) observaram que estratégias deliberadas e emergentes são concebidas como dois extremos de um *continuum* ao longo do qual as estratégias se encontram no mundo real. Entretanto, eles advertem que a lógica estratégica subjacente só pode ser notada após o evento, o que remete para a afirmação de Whittington (2002) de que as estratégias são frequentemente emergentes e que o desempenho máximo é atingido por meio da implementação, da exploração dos mercados imperfeitos e da adaptação gradual.

Três escolas de pensamento estratégico se aproximam da abordagem processual no modelo proposto por Mintzberg et al (1998), que são: escola cognitiva, escola de aprendizado e escola cultural, tratadas nos tópicos seguintes.

2.5.1. Escola Cognitiva (*The Cognitive School*)

Mintzberg et al (1998) iniciam a descrição desta escola afirmando que, para compreender a visão do estrategista e como as estratégias se formam, é preciso sondar a mente do formulador da estratégia e é isso que a escola faz utilizando o campo da psicologia cognitiva. Um dos testes mais conhecidos foi desenvolvido por Katharine C. Briggs e sua filha Isabel Briggs Myers, denominado MBTI – *Myers Brigs Type Indicator*, baseado na teoria de Carl Jung¹² para tipos de preferências psicológicas. De acordo com Jung, cada um de nós possui uma preferência inata por usar a nossa mente em uma de duas maneiras diferentes, em quatro categorias diferentes: a) extroversão (energizado pelo mundo exterior) x introversão (energizado pelas próprias ideias, emoções e memórias); b) sensação (informação obtida a partir dos cinco sentidos) x intuição (informação obtida a partir da tentativa de compreender os padrões essenciais); c) pensamento (solução de problemas com base na análise lógica) x sentimento (decisões baseada em sentimento); d) julgamento (organizar informações para tomar decisões) x percepção (viver de forma flexível e espontânea).

O MTBI¹³ mostra que a combinação dessas categorias proporcionou dezesseis tipos de preferência, representadas por letras de cada categoria (ESTJ representaria *Extraverted, Sensing, Thinking, Juding* ou extrovertido, sensitivo, pensador e julgador). Cada tipo possui pontos fortes e fracos e nenhum é melhor que o outro. Em termos de estilos de aprendizado e estratégia, as características de cada tipo de preferência são apontadas da seguinte forma:

Os extrovertidos (E) preferem interagir com os outros. Eles são pessoas de ação, focados na vida social e têm dificuldade para tarefas, como leitura, pesquisa e escrita por serem esforços solitários. Os introvertidos (I) preferem a reflexão. Eles precisam de espaço e tempo para eles mesmos e gostam de tarefas como leitura, palestras e trabalhos escritos. Sensitivos (S) são pessoas dependem de seus sentidos para recolher informações. São bons ouvintes ou aprendizes e gostam de fatos concretos, como organização e estrutura. Intuitivos (N) aprendem por palpites e querem

¹² Psicólogo suíço (1875 - 1961) criou a teoria de que é possível prever diferenças no comportamento das pessoas a partir do conhecimento de como elas preferem usar sua mente.

¹³ MTBI disponível em www.traininghrd.nigc.ir/utills/getFile.aspx?Idn=28827.

saber a teoria antes de decidir. Eles são criativos e inovadores. Pensadores (T) decidem com base na lógica, análise e razão. São muito bons em descobrir problemas lógicos e análise de problemas. Sentimentais (F) pessoas que decidem com base em seus sentimentos, gostos e desgostos pessoais. Julgadores (J) tentam ordenar e controlar os seus mundos. Eles são decisivos, de mente fechada e bem organizados. Eles cumprem prazos, como planejamento, e preferem trabalhar em apenas uma coisa de cada vez. Perceptivos (P) são espontâneos e não gostam de prazos ou planos. Eles querem reunir informações antes de tomar uma decisão e trabalham em muitas coisas ao mesmo tempo. Seu maior problema é a procrastinação.

Mesmo com amplas possibilidades ou diversidades na escola cognitiva, Mintzberg et al (1998) lembram que há um ponto ou pré-requisito essencial representado pelas estruturas mentais para organizar o conhecimento, chamado de mapa cognitivo. Por meio dele, é possível separar fatores que são importantes para a gestão (concorrência, preferências de compras etc.) daqueles que mostram relação de causa e efeito (por exemplo, como concorrentes reagirão ao corte nos preços). A maneira como os gestores criam e usam seus mapas é vital para a compreensão da formulação da estratégia.

Os autores também apontaram críticas a essa escola, entre as quais o fato de ser caracterizada mais por seu potencial do que por sua efetiva contribuição. Para eles, a administração estratégica precisa ainda ganhar o suficiente da psicologia cognitiva, em especial como se formam os conceitos na mente de um estrategista.

2.5.2. Escola do Aprendizado (*The Learning School*)

A escola do aprendizado tem a sua provável origem em um artigo escrito pelo economista Charles Lindblom em 1959 (Yale University), denominado *The Science of "muddling through"*¹⁴, em que afirma que a abordagem racional e técnica para formulação de políticas governamentais nem sempre é possível, tornando-se um processo confuso. Isso implica, segundo ele, encontrar meios de gerir e ter sucesso de alguma forma, apesar da falta de habilidade e perspicácia em resposta a eventos e circunstâncias atuais, em vez de por vontade dos escalões superiores. Lindblom (1959)

¹⁴ A ciência do pensamento embaralhado (em tradução livre).

recomenda quatro características do pensamento embaralhado: 1) concentre-se em políticas que diferem apenas marginalmente ou são limitadas, de alguma forma, das políticas existentes; 2) alternativas e consequências disponíveis para comparação apenas simplificam o processo de formulação de políticas; 3) não insista que uma solução para um problema esteja certa ou atenda padrões éticos, mas que seja pragmática, viável e fruto do consenso entre as demais grupos de interesse; 4) lidar com a solução de problemas atuais em vez de criar o que poderia ser chamado de "radicais fantasmas políticos sociais."

A partir desse trabalho, seguiram-se outros, culminando com o livro **Strategies for change: logical incrementalism**¹⁵, de James Brian Quinn (*Dartmouth College*), que proporcionou grande impulso à escola (Mintzberg et al, 1998). Quinn (1978) afirma que quando uma organização bem gerenciada promove significativa mudança estratégica, a abordagem usada tem pouca semelhança com o processo analítico-racional da literatura. Segundo ele, utiliza-se de uma típica fragmentação evolucionária altamente intuitiva a partir do consenso dos membros da alta gerência. Suas descobertas evidenciaram que nem o "poder comportamental" e nem os sistemas formais de planejamento conseguem descrever os processos estratégicos de sucesso. Estratégias eficazes emergem de uma série de subsistemas estratégicos, cada qual atacando específicas classes de questão estratégia de forma disciplinada e misturada em padrões que se transformam na estratégia da companhia. A lógica por trás de cada subsistema é tão poderosa que, de alguma forma, pode servir como abordagem normativa para formular todos os elementos-chaves da estratégia. Devido aos limites do processo cognitivo, quase todos esses subsistemas podem ser gerenciados e relacionados conjuntamente por uma abordagem (incrementalismo lógico), que não é confuso (ou embaralhado). É intencional, eficaz, proativo, tecnicamente gerenciável para melhorar e integrar os aspectos analíticos e comportamentais da formulação estratégica.

A essência desta escola, como informa a sua denominação, é o aprendizado contínuo, uma ideia simples e de difícil implementação segundo Mintzberg et al (1998), razão por que esta escola também se encontra muito próxima da

¹⁵ Estratégias para mudança: incrementalismo lógico (em tradução livre).

abordagem evolucionária de Whittington (2002). Tudo isso decorre da premissa de que a natureza é complexa e o ambiente é imprevisível, o que faz com que as organizações precisem assumir o processo de aprendizado ao longo do tempo. Assim, o aprendizado se dá às vezes por meio do comportamento. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem tenha capacidade, surgindo estrategistas em todos os lugares.

Os autores destacam, ainda, que a escola de aprendizado concentra atenção em processos organizacionais internos (especialmente inovação e mudança), deixando o ambiente externo em plano secundário. Assim, o principal desafio é descobrir que tipo de recurso promove a vantagem sustentável e, em um ambiente dinâmico, isso só se dá pela combinação e organização dos recursos que, por sua vez, depende do aprendizado, o que fundamenta a abordagem das capacidades dinâmicas (muito próxima da Visão Baseada em Recursos), tratada no próximo tópico. A escola também não ficou imune às críticas, entre as quais a inexistência de estratégia clara, a não percepção de contingências oriundas do ambiente e a perda da estratégia por excesso de aprendizado.

2.5.3. Escola Cultural (The Cultural School), a Visão Baseada em Recursos e as Competências Essenciais

A cultura passou a frequentar o ambiente da administração nos anos de 1980 com a ascensão dos produtos japoneses. No âmbito da estratégia, os primeiros passos se deram com as pesquisas de Andrew Pettigrew (1985b e 1987) a respeito da *Imperial Chemical Industries* – ICI, uma das maiores empresas britânicas na década de 1980 e posicionada entre as cinco maiores indústrias químicas do mundo. O estudo descreve a tentativa da ICI em mudar sua estratégia, estrutura, tecnologia, cultura organizacional e a qualidade da relação com a união no período de 1960-1984. Os dados ilustram a cultura organizacional arraigada e as raízes políticas da estratégia, bem como a existência de racionalidades dominantes ou crenças fundamentais dentro da empresa que fornecem o quadro de referência pelo qual indivíduos e grupos fazem sentido de mudar características de seu contexto interno e externo. Também evidencia a enorme dificuldade de quebrar crenças, uma vez que esteja estabelecida a união entre o conteúdo, o contexto e o processo. Em momentos de crise ou iminente perigo é que há força suficiente para romper a inércia da organização.

Mintzberg et al (1988, p. 256) informam que outras pesquisas se seguiram, reforçando as bases da escola cultural, cujas principais premissas são:

1. A formulação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
2. Um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal;
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;
4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas). Isso se reflete nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é mais bem descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente);
5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Ao mesmo tempo, destacam críticas à escola, entre as quais a falta de clareza conceitual e a possibilidade de desencorajar mudanças necessárias diante da rigidez cultural.

Nesta escola são discutidos os fundamentos da teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*), um modelo de formulação estratégica a partir da análise dos recursos e capacidades da organização que podem ser fonte de vantagem competitiva. Wernerfelt (1984) e Barney (1991) consideram que recursos são todos os ativos (tangíveis e intangíveis) que estão vinculados a uma empresa, como marca, nome, conhecimento, tecnologia, contratos, maquinários, capital etc. que permitem aumentar a sua eficiência e eficácia.

Barney (1991) afirma que os recursos, para serem fontes de vantagem competitiva, têm que possuir alguns atributos: eles devem ser **valiosos** quando proporcionam à empresa condições de aproveitar as oportunidades e eliminar as ameaças; precisam ser **raros** ou escassos a ponto dos concorrentes enfrentarem dificuldades em obtê-los; também devem ser **inimitáveis**, ou seja, o custo dos concorrentes os possuírem é muito elevado ou proibitivo; e, ainda, **insubstituíveis**, no sentido de que não existam recursos que os possam substituir com facilidade. Mintzberg et al (1998) concordam que possuir recursos com tais características

efetivamente gera vantagem competitiva, acrescentando características discutidas por Peteraf (1993) para que seja sustentável.

Li e Liu (2014) defendem que, apesar de alguns estudiosos apontarem que os pilares da vantagem competitiva estão assentados na visão baseada em recursos, a volatilidade do ambiente tem desafiado essa proposição. Segundo eles, uma série de conceitos envolvendo as capacidades dinâmicas, como a capacidade de absorção, a capacidade de integração, de construir capacidade e a capacidade de ordem superior, vem sendo apresentada como forma de explorar e explicar os caminhos para o sucesso. Teece et al (1997) acrescentam que a base conceitual reside no entendimento do ambiente dinâmico e na capacidade das empresas em adaptar-se continuamente, reconfigurar e renovar seus recursos para enfrentar a mudança ambiental.

Muito próximo da teoria baseada em recursos e das capacidades dinâmicas encontra-se a fundamentação da *core competence* (competência nuclear, essencial ou central), cujo conceito surgiu nos anos de 1990 em um artigo publicado na Harvard Business Review por Gary Hamel e C. K. Prahalad¹⁶. O trabalho discute as competências diferenciadoras de uma empresa que conferem vantagem competitiva intrínseca. Prahalad e Hamel (1998) afirmam que muitas empresas não conseguem vislumbrar a melhor maneira de vencer na competição global. Se, nos anos de 1980, os gestores eram julgados pela capacidade de corrigir problemas, na década seguinte (quando o artigo foi escrito) os autores previram que eles seriam julgados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Isso implica em repensar o conceito de organização.

Eles afirmam que “a tarefa crítica para a gerência é criar uma organização capaz de embutir uma funcionalidade irresistível nos produtos ou, melhor ainda, criar produtos que os clientes necessitam mas não imaginaram ainda” (1998, p. 294). No entanto, os gestores estão presos em premissas que precisam ser mudadas. Eles acreditam que, em curto prazo, a competitividade de uma empresa possa ser definida com base nos baixos custos e desempenho dos produtos, descritas no modelo de Porter. No entanto, as empresas tendem a convergir para padrões similares de custo e qualidade, reduzindo as barreiras e as fontes da vantagem competitiva. Dentro de uma

¹⁶ **The core competence of the corporation** (A competência essencial das corporações).

visão de longo prazo, restaria desenvolver, a custos menores e mais rapidamente, as competências essenciais que propiciam produtos inovadores, ou seja, em consolidar tecnologias e habilidades de produção para se adaptar às oportunidades em mutação.

Prahalad e Hamel (1998) consideram que as competências essenciais são fruto do aprendizado coletivo, do processo de comunicação, envolvimento e total comprometimento em trabalhar através das fronteiras da organização. Essas habilidades “devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam estreitamente focalizados para que eles consigam reconhecer oportunidades de juntarem sua habilidade técnica com a de outros em novas e interessantes maneiras” (p.299). Eles apontam a existência de três testes para identificar competências essenciais em uma empresa: a) uma competência essencial provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; b) uma competência essencial deve ser uma contribuição significativa de percepção dos benefícios percebidos pelos clientes no produto final; c) uma competência essencial deve ser de difícil imitação pelos competidores. Finalmente, os autores afirmam que produtos essenciais representam o resultado das competências essenciais. São que sustentam a liderança e a maximização em mercados mundiais e podem levar a economias de escala e escopo.

Tabela 5: Resumo da Abordagem Processual

| Concepção | Escolas | Principais representantes | Modelos/Teorias |
|--|--|--|--|
| Processual Racionalidade limitada dos seres humanos; Imperfeições no mundo real; Falta de capacidade dos gestores em processar todas as informações; Estratégias emergem para atender interesses. | Cognitiva Estratégia como processo mental. | Simon March | MTBI Psicologia cognitiva |
| | Aprendizado Estratégia como processo emergente | Lindblom Cyert Quinn | Aprendizado contínuo |
| | Cultural Estratégia como processo coletivo. | Pettigrew Normman Rhennam Prahalad e Hamel. | Visão Baseada em Recursos Competências essenciais |

2.6. ABORDAGEM SISTÊMICA, A ESCOLA DE PODER (*THE POWER SCHOOL*) E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

As bases da abordagem sistêmica estão assentadas em artigo produzido por Mark Granovetter em 1985 que trata do problema da inserção e da forma como as relações sociais moldam a estrutura da concorrência dentro de campos organizacionais. Granovetter (1985) observou que as instituições são afetadas pelas relações sociais, a despeito da tradição utilitarista defender o contrário. Por essa razão, ele lança a proposta da “imersão” (*embeddedness*) argumentando que seria um grave mal entendido tratar as instituições e as relações sociais como elementos independentes. Granovetter afirma que os seres humanos não tomam decisões como átomos sociais, fora do contexto das relações sociais (atomização). Diferente disso, a economia faz parte de um sistema social mais amplo e também é influenciada pela política e religião e pelos padrões e valores socioculturais. Assim, o mercado acaba por ser apenas uma das muitas instituições que definem a natureza das relações econômicas. Suas ideias ficaram conhecidas como a “nova sociologia econômica”.

Com base nessas proposições, Whittington (2002) afirma que a abordagem sistêmica acredita na capacidade de planejamento das organizações, cujas estratégias são peculiares a determinados contextos sociais. Ele defende que o que efetivamente importa são as redes de relações sociais e as diferenças entre sistemas sociais e tradições culturais nos países, que influenciam na forma como a estratégia é concebida. Como as sociedades são demasiado complexas e as pessoas são individualistas, não se pode esperar uniformidade. A pluralidade de recursos e normas de conduta proporcionam ampla variedade de comportamento nos negócios e os estrategistas dessa abordagem conseguem construir estratégias criativas e exclusivas em seus sistemas sociais particulares.

Wright et al (2000) reforçam o conceito ao afirmarem que toda empresa está inserida dentro de uma complexa rede de forças ambientais e é afetada pelas tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais (macro ambiente das empresas). Murray (1978) identificou que o poder da gestão empresarial é limitado em razão da pressão de inúmeros grupos externos e agências reguladoras, a ponto de se obrigarem a revisar planos racionalmente elaborados. Ele conclui que a

estratégia corporativa não é apenas uma atividade formulada dentro da empresa, mas também negociada (implícita ou explicitamente) com interessados externos. Eisenhardt e Zbaracki (1992) afirmaram que as organizações são fielmente retratadas como sistemas políticos nos quais os tomadores de decisões estratégicas têm objetivos parcialmente conflitantes e limitada capacidade cognitiva.

Segundo Mintzberg et al (1998), quase não existem estudos tratando da escola de poder na década de 1970. Eles citam que os primeiros textos tratando do assunto foram de Macmillan (1978), Sarrazin (1975 e 1977), Pettigrew (1977) e Bower e Doz (1979) e afirmam que a escola segue os requisitos da abordagem sistêmica ao confirmar que organizações são coalizões de indivíduos e grupos de interesse, com valores, crenças e percepções diferentes, cujas decisões envolvem recursos escassos e que, por isso, geram conflitos. As metas são alcançadas por meio de barganhas e negociações entre esses grupos. Tudo isso obviamente torna a estratégia uma formulação coletiva, ou, “cada decisão estratégica torna-se um campo de batalha, [...] uma arena política” (p. 229). Esses autores também apontaram críticas à escola de poder, destacando-se o fato de que a formulação estratégica não é apenas poder. Forças, como liderança e cultura, tendem a ser desconsideradas pelos teóricos. Além disso, ainda que a força política tenha um papel positivo, os autores recordam que ela também pode ser uma fonte de desperdício e distorção nas empresas.

A abordagem dos *stakeholders* em relação à estratégia surgiu com a publicação em 1984 do trabalho pioneiro de R. Edward Freeman, denominado **Gerenciamento Estratégico: uma abordagem dos Stakeholders**. Esse texto focou na construção de uma estrutura que pudesse atender às preocupações dos gestores no meio de tanta mudança. A palavra *stakeholder* foi inicialmente mencionada em 1963 em um memorando do *Stanford Research Institute* (SRI) em relação àqueles relevantes grupos que, se faltarem em uma organização, ela deixaria de existir. De princípio, surgiu uma vasta discussão a respeito de quem seriam esses grupos de interessados. Donaldson e Preston (1995) definiram os *stakeholders* como pessoas ou grupos com interesses legítimos na atividade empresarial e que buscam seu próprio bem. Hill e Jones (1992) afirmam que os grupos de interesse suprem a empresa com recursos críticos e esperam, em troca, que seus interesses de maximização de lucros sejam

satisfeitos. Mitchell et al (1997) buscaram esclarecer a questão, partindo da descrição básica de Freeman (1984), para quem *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização. Dessa forma, propuseram uma classificação de *stakeholders* baseada nos atributos de poder, legitimidade e urgência. Poder está relacionado ao impacto das partes interessadas em influenciar a organização. A legitimidade está assentada no conjunto de normas, valores e crenças dos indivíduos na organização e na sociedade. A urgência se refere à demanda ou reivindicação dos *stakeholders*.

Com base nesses atributos, eles identificaram a existência de *stakeholders* visíveis, ocultos e latentes, cabendo ao gestor identificar e trabalhar com cada uma dessas categorias. Os *stakeholders* ocultos são aqueles que possuem apenas um atributo (poder, legitimidade ou urgência), os moderadamente salientes são os que possuem dois atributos e os altamente salientes possuem todos os atributos. Os autores desdobram essas possibilidades de combinações discutindo outras denominações, como dormente (latente), discricionário (livre) e demandante (reclamante). Para eles, os dormentes são de difícil percepção e é quase impossível prever quando se tornarão salientes. Os discricionários, apesar de possuírem o atributo de legitimidade, não fazem reivindicações urgentes e nem têm capacidade de influência na empresa (instituições filantrópicas, por exemplo). Já os demandantes possuem o atributo de urgência, mas não têm legitimidade. Fazem barulho e impõem algum risco, como as Organizações não Governamentais (ONGs). Há, ainda, os expectantes, que possuem os três atributos e, como tal, têm saliência moderada. Eles se subdividem em dominantes (poder e legitimidade, como o conselho de administração), dependentes (urgentes e legítimos, mas sem poder) e os perigosos (possuem poder coercitivo, como os sabotadores).

Freeman e McVea (2001) consideram que o objetivo da gestão de *stakeholders* centrou-se gerenciamento dos inúmeros grupos de relacionamentos, ou seja, tornou-se necessário para os gestores compreender as preocupações de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e da sociedade, para desenvolver objetivos e estratégias de negócios que possam ser apoiados por essas partes interessadas. Freeman e McVea (2001, p. 6) concluem que “as estratégias bem

sucedidas são aquelas que integram os interesses de todas as partes interessadas, em vez de maximizar a posição de um grupo em detrimento de outros”.

Donaldson e Preston (1995) apontam que um dos principais problemas na evolução da teoria dos *stakeholders* é a confusão acerca da sua natureza e propósito. Segundo os autores, a teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada para descrever como as organizações operam e, dessa forma, para ajudar a prever o comportamento organizacional. Jensen (2001), por outro lado, argumenta que a teoria dos *stakeholders*, ao orientar os gestores a tomarem decisões que contemplem os interesses de todas as partes, não especifica como fazer compensações para interesses concorrentes, o que impossibilita uma decisão proposital.

A teoria dos *stakeholders* vem sendo utilizada também para identificar a identidade das conexões entre a gestão e a realização dos objetivos corporativos e, ainda, para interpretar a função da corporação, orientação moral e filosófica na gestão da empresa (Donaldson e Preston, 1995). Quando se envolve, portanto, empregados, acionistas, vizinhos, sindicatos, organizações não governamentais (ONGs), clientes fornecedores, enfim, não apenas os acionistas, mas a sociedade, está-se tratando da chamada responsabilidade social das empresas, que Friedman (2010) relativiza ao interpretar que a função dos gestores de empresas é maximizar o resultado utilizando os recursos da organização, ou seja, a responsabilidade social empresarial se restringe a competir em um mercado livre, respeitando as regras e leis vigentes. Para ele, não cabe aos gestores fazer caridade com o dinheiro dos acionistas, os principais *stakeholders*.

A ideia de que a responsabilidade social possa ser contraditória em relação à teoria dos *stakeholders* está presente na mente de muitas pessoas, afinal a razão de existência das empresas é maximizar o lucro e o valor para o acionista da melhor forma possível e elas vão fazer o que for preciso para atingir esse objetivo. Campbell (2007) argumenta que existem inúmeros exemplos de companhias que, para alcançar seus objetivos de lucros, exibem todo tipo de comportamento socialmente irresponsável. Ele, então, propõe uma teoria institucional de responsabilidade social das empresas em que a relação entre as condições econômicas básicas e comportamento corporativo é mediada por condições institucionais, como a regulação pública e privada, a presença de organizações não governamentais e outras partes independentes que monitoram o

comportamento das empresas, normas institucionalizadas em relação ao comportamento corporativo adequado, comportamento associativo entre as próprias corporações e diálogos organizados entre as empresas e seus *stakeholders*.

Autores, como Hill e Jones (1992) pesquisaram a relação entre gestores e *stakeholders* dentro do âmbito da teoria de agência (“Teoria dos *stakeholders*-agência”, por eles denominada). Considerando as divergências entre principal e agente e partindo da premissa de que os mercados são eficientes, eles perceberam a existência de desequilíbrios no curto prazo decorrentes da mudança exógenas e endógenas que dão origem a diferenciais temporários de poder entre gestores e acionistas. Algumas estratégias dos gestores para as partes interessadas são tentativas de explorar e consolidar o poder enquanto a evolução de incentivos institucionais e mecanismos de monitorização são vistas como respostas de longo prazo geradas pelas condições de desequilíbrio do mercado e dependências de recursos desiguais.

Tabela 6: Resumo da Abordagem Sistêmica

| Concepção | Escolas | Principais representantes | Modelos/Teorias |
|--|---|----------------------------------|------------------------------------|
| <u>Sistêmica</u> Relações sociais moldam a estrutura da concorrência; Complexidade na rede de forças ambientais. | <u>Poder</u> Estratégia como processo de negociação. | Granovetter Freeman | Imersão Teoria dos stakeholders |

2.7. CONCLUSÕES – ENFOQUES GENÉRICOS E ESCOLAS DE PENSAMENTO

Whittington (2002) delineou suas quatro perspectivas sobre construção teórica da estratégia, agrupando os atributos de cada escola de pensamento defendidos pelos seus principais autores em duas diferentes concepções: os processos pelos quais surge a estratégia e os seus resultados. A abordagem clássica considera a estratégia como uma concepção racional e deliberada, focada na maximização dos lucros como forma de aumentar as vantagens competitivas da empresa. A abordagem evolucionária afirma que o ambiente seleciona as empresas que irão sobreviver e prosperar por meio da adaptação organizacional. A maximização do lucro também é o seu principal objetivo. A abordagem processual defende a ideia de que a estratégia não é desenvolvida de forma racional, já que o homem possui capacidade limitada para analisar simultaneamente muitas informações e a micropolítica das organizações promove

barganhas internas impondo a necessidade de desenvolver coalizações que atendam aos interesses de todos. A estratégia acontece de forma emergente, às vezes por acaso, por sorte, por tentativa e erro, quase sempre por meio da construção de competências essenciais. Na abordagem sistêmica, a empresa é vista por um prisma sociológico em que o ambiente externo está repleto de grupos de interesse que pressionam o desenvolvimento estratégico no sentido de moldá-lo à realidade.

A tabela seguinte resume as principais características propostas por Whittington (2002). O autor não se posiciona sobre a primazia de qualquer uma das abordagens sobre as demais, afirmando que a estratégia deve se adequar as características de cada empresa ao seu ambiente.

Tabela 7 - As quatro perspectivas sobre estratégia

| | Clássica | Processual | Evolucionária | Sistêmica |
|-------------------------|--|---|---|-------------------------------|
| Estratégia | Formal | Elaborada | Eficiente | Inserida |
| Justificativa | Maximização de lucro | Vaga | Sobrevivência | Local |
| Foco | Interna (planos) | Interna (política/cognições) | Externa (mercados) | Externa (sociedade) |
| Processos | Analítica | Negociação/Aprendizagem | Darwiniana | Social |
| Influência-chave | Economia/militarismo | Psicologia | Economia/biologia | Sociologia |
| Autores-chave | Chandler, Ansoff, Porter, Selznick, Andrews, Von Neumann | Schumpeter, Mintzberg, Hannan e Freeman | Simon, Cyert e March, Williamson, Prahalad e Hamel, Pettigrew | Granovetter, Whitley, Freeman |
| Surgimento | Anos 1960 | Anos 1970 | Anos 1980 | Anos 1990 |

Fonte: Whittington (2002)

Da mesma forma, Mintzberg et al (1998) levantaram as principais características das dez escolas de pensamento estratégico, as quais consideraram sob o enfoque prescritivo (escolas de design, planejamento e posicionamento) e descritivo (escolas empreendedora, cognitiva, aprendizado, política, cultural, ambiental e configurativa, esta última como uma espécie de junção de características de todas as demais escolas).

3. ÊXITO E DRIVERS ESTRATÉGICOS

3.1. ELEMENTOS BÁSICOS DO ÊXITO ESTRATÉGICO

As organizações estão em todo lugar e fazem parte da vida das pessoas. Essas entidades sociais têm metas, desenvolvem atividades, possuem fronteiras que delimitam quem está dentro e quem está fora. São, portanto, construídas de forma deliberada e projetadas ou desenhadas para alcançar eficiência, eficácia e viabilidade. No capítulo anterior, foi possível compreender que, para serem bem sucedidas estrategicamente, as organizações precisam ajustar seu desenho organizacional às contingências. Em ambiente de constantes mudanças, a formulação estratégica tem sido uma atividade cotidiana e desafiadora para qualquer executivo, seja ele gestor de grandes empresas globais ou de pequenos negócios (Burton e Öbel, 1995; Burton et al, 2011; Eriksen, 2006; Wright et al, 2000).

Nesse aspecto, a Teoria da Contingência, discutida no capítulo anterior, pretende identificar quais projetos estruturais são eficientes, eficazes e viáveis em condições de ambiente em mudança (Klaas, 2004). Os conceitos de ajuste (*fit*) e desajuste (*misfit*) têm relevante significado (Van de Ven e Drazin, 1984) e estão no coração dessa teoria (Donaldson, 2001). A adequação estratégica é, portanto, nas palavras de Zajac et al (2000), um conceito central na formulação de estratégias e alcançá-la implica em também alcançar desempenho desejável.

Donaldson (2001) estabelece que o projeto estrutural mais eficaz em uma organização é aquele no qual a estrutura se adapta às contingências. Trata, portanto, da busca do equilíbrio, uma situação temporária decorrente dos desajustes provocados pelas constantes mudanças no ambiente. Cada fase desse movimento de ajuste e desajuste tende a produzir algum tipo de crescimento por conta da elevação do desempenho e geração de recursos extras que financiam a expansão. Eriksen (2006) afirma que se o sistema que regula o fluxo de informações que antecede a estratégia nas empresas for considerado um investimento específico e irreversível, esse sistema acaba por se transformar em uma restrição nas mudanças estratégicas.

Wright et al (2000) alertam que as decisões estratégicas embutem, em sua essência, risco e incerteza consideráveis. Assim, quaisquer mudanças rápidas e imprevisíveis no ambiente podem repercutir de forma negativa, transformando os

melhores planos em estratégias ineficazes. Eriksen (2006) vislumbra que parte do problema emerge de expectativas sobre o desempenho desejado e o que é possível dentro de um contexto ambiental esperado. Para ele, as organizações devem equilibrar as suas escolhas estratégicas a fim de prosperar.

Zajac et al (2000) apontaram três potenciais problemas na relação entre o ajuste estratégico e o desempenho. O primeiro diz respeito ao fato de que o ajuste estratégico parte de uma abordagem estática quando deveria ser longitudinal. O segundo problema está relacionado com a multidimensionalidade da adequação estratégica. Eles consideram que as organizações enfrentam várias contingências ambientais e organizacionais que podem afetar o ajuste estratégico e, por essa razão, existe uma tensão potencial entre a estratégia e a situação ambiental que é ampliada quando se começa a conceituar adequação estratégica em termos mais dinâmicos (o desejo de mudar de estratégia em resposta a ambientes em evolução se torna muito mais incerto quando se move uma organização longe de suas competências tradicionais). Finalmente, o terceiro problema está relacionado com a postura conservadora dos pesquisadores e a necessidade de fazer previsões a respeito das mudanças estratégicas. Em resumo, o que Zajac et al (2000) identificam é a necessidade de desenvolver uma abordagem analítica que possa considerar simultaneamente vários fatores organizacionais e ambientais e a forma como eles afetam a adequação estratégica ao longo do tempo, bem como o subsequente desempenho da empresa.

Outros autores citados adiante desenvolveram trabalhos procurando justificar o desempenho como resultado da diversificação estratégica. Esse assunto tem sido um dos temas mais discutidos desde a publicação do artigo *Product diversification and the public interest* (Diversificação de produto e interesse público), em 1951 por Kenneth Richmond Andrews. Rumelt (1982) identificou que muitas empresas norte-americanas promoveram significativas mudanças em seus produtos e padrões de relacionamento nas duas primeiras décadas após a Segunda Guerra Mundial, alcançando níveis de rentabilidade mais elevados em áreas já conhecidas, enquanto outras empresas verticalizadas integralmente diversificaram em atividades não dominadas revelaram desempenho mais baixo. Nesse contexto, apresentou crítica ao modelo de Porter (discutida no Capítulo 2) em que foi examinada a importância da

indústria na formação estratégica e no desempenho, concluindo que as rendas econômicas das unidades de negócio são mais importantes que o desempenho dessas unidades em todos os setores. McGahan e Porter (1997) argumentaram que participar de um segmento industrial contribui substancialmente para o desempenho da indústria, mas admitiram que o desempenho de empresas dentro do mesmo setor pode ser mais importante do que entre as indústrias. Vozes dissonantes, como Pandya e Rao (1998), afirmam que o impacto da diversificação na estratégia é inconclusivo, depende das perspectivas escolhidas pelos pesquisadores e é afetado pela capacidade dos gestores, pela estrutura da indústria e pelo modo da diversificação.

3.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Como foi discutido até aqui, o conceito de estratégia é visto sob diferentes perspectivas, abordagens e escolas. Essas classificações são tentativas de definir diretrizes que possam orientar pesquisadores para um campo mais amadurecido cientificamente. Alguns pesquisadores, no entanto, enxergam a variedade de abordagens como certa fragmentação e confusão, afastando a possibilidade de tornar a estratégia uma ciência organizada (Astley e Van de Ven, 1983; Scherer e Dowling, 1995). Seja como for, em termos de estratégia como perspectiva, é possível identificar a estratégia como uma prática, como filosofia, como conjunto de decisões ou ação e, ainda, como uso de recursos da empresa, como será detalhado a seguir.

3.2.1. Estratégia como prática

Os primeiros trabalhos apresentados procuraram descrever a estratégia como um processo racional de formulação e implementação, baseado na análise da situação da empresa e no ambiente externo. Nessa visão, a gestão estratégica é uma tarefa do principal gestor ou de equipe muito próxima do topo e o seu objetivo é a viabilidade financeira (Chandler, 1998; Sloan, 1963; Ansoff, 1987; Andrews, 1965, Porter, 1998 e 1999; Hambrick, 1986). Estudos mais recentes passaram também a considerar todos aqueles que fazem o trabalho de estratégia, como os gerentes intermediários e os grupos externos com poder de influência, como consultores, analistas e autoridades reguladoras (Jarzabkowski e Whittington, 2008; Carter et al, 2008).

A estratégia como prática é examinada sob a ótica daquilo que a empresa ou seus gestores fazem, como fazem, o que é utilizado para fazer e qual o impacto no desempenho da firma. Isso se revela importante porque os gestores querem se tornar mais habilidosos nessa área, apesar de algumas pesquisas, como a de Mintzberg et al (1976), identificarem que os papéis desempenhados por esses profissionais são muito mais fragmentados do que o previsto nas teorias (Carter et al, 2008). Esse exame ajuda, ainda, a compreender a relação entre as diferentes teorias, suprimindo algumas lacunas deixadas na medida em que elas se tornam apenas uma visão parcial da estratégia (Jarzabkowski, 2002).

Jarzabkowski (2002) define as práticas gerenciais como tradições, normas, rotinas nas quais as estratégias são construídas. As práticas determinam como a gestão e a estrutura estão relacionadas, o que aproxima a perspectiva da estratégia como prática da visão baseada em recursos e das capacidades dinâmicas. Não obstante, Veyne (1997, citado por Carter et al, 2008) aponta que algumas companhias alcançam bons resultados sem uma estratégia definida e que algumas estratégias emergem enquanto outras são implantadas de cima para baixo, o que o leva a crer que a estratégia não existe como ponto de partida. Ele recomenda observar quais práticas produzem eventos recorrentes que podem ser abordados como estratégias.

Apoiando-se no ponto de que a estratégia não existe independentemente de um conjunto de práticas, Carter et al (2008) propõem que ela pode acontecer em diferentes departamentos, em diferentes contextos e em diferentes circunstâncias e apenas uma pequena percentagem das práticas pode ser chamada de estratégia. Assim, indagam: quais rotinas tornam uma ação ou um evento estratégico? que artefatos e símbolos estão envolvidos na criação e legitimação de estratégia? quais jogos de linguagem performativa são implantados na criação de estratégia? Dessa forma, uma pessoa se torna estrategista não apenas quando está no topo da organização, mas também quando participa das práticas e rituais da decisão estratégica, ou seja, quando essa pessoa domina uma certa linguagem, ferramentas e hábitos que permitem se posicionar como tendo o estatuto de estrategista. A estratégia como prática considera, portanto, que são as pessoas e as suas interações que fazem a estratégia.

3.2.2. Estratégia como filosofia

Uma corrente de pensamento se posicionou no sentido de que o planejamento racional era limitado pela incapacidade do planejador ou estrategista em captar todas as variáveis e tomar a decisão correta (Parnell, 2005), além do fato de que muitas estratégias planejadas não eram implementadas e que estratégias emergentes tinham papel relevante no processo (Mintzberg e Waters, 1985). Foram identificados outros atores no processo estratégicos (membros organizacionais, grupos de pressão externos, entre outros), contemplados nas abordagens evolucionária, sistêmica e processual de Whittington (2002) e nas escolas empreendedora, de aprendizado, cultural, ambiental, de poder e de configuração, discutidas no capítulo anterior. Scherer e Dowling (1995) relatam que, em razão dessas diferentes abordagens, os estudiosos passaram a desenvolver teorias prescritivas para os gestores, entre as quais a Teoria dos Stakeholders (Freeman e McVea, 2001).

Nesse sentido, na revisão de literatura contemplada no Capítulo anterior, percorreu as diferentes abordagens estratégicas. Foi possível perceber, por exemplo, a evolução do pensamento estratégico quando se estudou as diferentes escolas e teorias. Clássicos, como Chandler, adotavam a ideia de que a estrutura devia se adaptar à estratégia, muito embora essa não tenha sido uma prescrição irrestrita feita por ele, mas apenas uma proposição alicerçada em suas pesquisas que identificaram a necessidade de novas estruturas para atender a necessidades estratégicas, quase sempre montadas em unidades divisionais subordinadas a um controle central, provedor dos recursos e planejador da estratégia. Ansoff, outro clássico, acrescentou ferramentas de análise e racionalização estratégica. Miles e Snow seguiram em frente, propondo que determinadas estruturas organizacionais se ajustam melhor às tipologias desenvolvidas por eles (defensores, prospectores, analisadores e reatores). Percebe-se, que a filosofia estratégica girava em torno da estrutura, fato que passou a tomar nova dimensão a partir do modelo industrial proposto por Porter (1980), quando o foco passou para os competidores, fornecedores, tecnologia e a estrutura do mercado (Burton e Öbel, 1995).

Na medida em que um gestor deixa de considerar muitas variáveis nas suas escolhas estratégicas, a sua decisão é feita com base em incertezas e fortemente

dependente de sua perspectiva pessoal, quase sempre subjetiva em relação à organização e seu ambiente. Nesse contexto é que se constitui a estratégia como filosofia, ou seja, o seu processo de formulação contempla ideias e perspectivas múltiplas para um mesmo problema (Barney, 2001). Discute-se, nessa ótica, se a estratégia é arte ou ciência, se o processo estratégico deveria ser formulado do topo para a base ou no sentido contrário e, ainda, se o estrategista poderia ser flexível ou permanecer consistente. Considera-se, dentro desta ótica, que uma empresa não tem como escolher livremente um modelo estratégico sem considerar os processos culturais e comportamentais e isso leva à constatação de que sempre haverá múltiplas perspectivas para uma determinada decisão estratégica, todas plausíveis.

3.2.3. Estratégia como conjunto de decisões ou ações

O processo utilizado no desenvolvimento da estratégia organizacional é crítico para a performance da empresa. Boa parte dos modelos utilizados é baseada nos princípios da racionalidade e funciona adequadamente em tempos de estabilidade ambiental (Schoemaker, 1993). No entanto, em momentos de turbulência, a perspectiva estratégica com base na decisão ou ação responde melhor aos atrasos e custos associados com o planejamento racional (Schoemaker, 1993). Esta perspectiva está fundada na avaliação da informação (interna e externa) para identificar oportunidades e problemas e incentiva o processo de aprendizagem e negociação da escolha (Simon, 1959; Child, 1972), que pode ser mais influenciada por considerações políticas do que critérios técnicos (Cyert e March, 1963; Astley e Van de Ven, 1983). Sua importância começou a ser percebida a partir do momento em que as pesquisas sobre fonte de vantagem competitiva passaram a procurar respostas nas capacidades organizacionais em vez das posições de mercado ou táticas. Considera que a racionalidade dos tomadores de decisão é limitada e que as mudanças afetam o curso da estratégia (Rumelt et al, 1991), além de que geralmente as metas não são totalmente claras e mudam constantemente, obrigando as pessoas a buscar informações e alternativas de forma atropelada e oportunista. As análises podem ser limitadas e acabam fazendo com que as decisões sejam tomadas por meio do uso de padrões de procedimentos e operações (Eisenhardt e Zbaracki, 1992).

Mintzberg et al (1976) desenvolveram estudo nesse campo procurando descobrir como as empresas tomam decisões estratégicas não estruturadas (decisões nunca tomadas da mesma forma ou para as quais não existe um conjunto determinado e explícito de respostas). As respostas obtidas a partir da análise de vinte e cinco processos de decisão estratégica indicam que essas decisões são muito complexas e dinâmicas. Os autores reconhecem que “mal arranharam” a superfície do processo organizacional de tomada de decisão e que pouco se sabe a respeito das mais importantes rotinas, como diagnósticos, desenho e barganha. Eles identificam, ainda, falhas na literatura a respeito de como o processo de decisão flui dentro da estrutura organizacional. Tais dificuldades foram consideradas como barreiras para que a pesquisa alcançasse os resultados esperados.

Retornando às quatro tipologias desenvolvidas por Miles e Snow, a estratégia é desenvolvida por meio da inter-relação entre processo e estrutura, apostando em drivers como inovação, diferenciação, controle de custos, tecnologia, qualidade, nível de preços etc. Esses autores propuseram o ajuste da estratégia ao ambiente. Para eles, as empresas na categoria Defensores se ajustam melhor em um ambiente estável e simples enquanto as empresas na categoria Prospectores ajustam-se a ambiente mais complexos e dinâmicos, inovando em produtos. Empresas do tipo Analisadores com Inovação, por sua vez, estão mais propensas à inovação de processos enquanto os Analisadores sem Inovação atuam melhor em mercados e produtos mais amplos.

3.2.4. Estratégia como uso de recursos da empresa

A estratégia como uso de recursos da empresa está alinhada com a abordagem clássica de Whittington (2002) no sentido de que a sua formulação é concebida de dentro para fora, contemplando a análise dos recursos e capacidades da organização como fontes de vantagem competitiva e, ainda, com a escola cultural discutida por Mintzberg et al (1998) no capítulo anterior.

A visão baseada em recursos surgiu na literatura sobre estratégia em 1957, quando Philip Selznick publicou seu livro **Leadership in administration** (Liderança em Administração), seguido em 1959 pelo livro **The theory of the growth of the firm** (A

teoria do crescimento da firma) de Edith Penrose. Posteriormente, pesquisadores como Barney (1991) e Peteraf (1993), trouxeram novas contribuições à teoria, como as características dos ativos para que possam ser classificados como recursos capazes de gerar a vantagem competitiva.

A longo da evolução do conceito, diferentes autores abordaram de passagem a questão da utilização dos recursos como vantagem competitiva (Chandler, 1998; Quinn, 1978; Wernerfelt, 1984; Ansoff, 1987; Porter, 1998; Prahalad e Hamel, 1998; Kaplan e Norton, 1992; Miles e Snow, 2006). Chandler (1998), por exemplo, vinculou os recursos (estrutura) à estratégia, enquanto Porter (1991, 1998) discutiu a cadeia de valor dentro da otimização de ativos internos, inclusive os intangíveis e Wernerfelt (1984) defendeu o equilíbrio entre a exploração dos recursos atuais da empresa e o desenvolvimento de novos recursos. Direta ou indiretamente, essas várias abordagens envolvem elementos da teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* ou RBV). Nesse aspecto, e dentro das proposições de Barney (1991) e Peteraf (1993), recursos são ativos tangíveis e intangíveis que, corretamente alocados ou utilizados, podem gerar vantagem competitiva., como os ativos fixos e as competências essenciais de Prahalad e Hamel (1998), as habilidades coletivas e a cultura organizacional discutidas por Mintzberg et al (1998).

Pode ser concluído, portanto, que na visão baseada em recursos, a vantagem competitiva é estabelecida não apenas pelo posicionamento de mercado, mas também quando essa vantagem competitiva se dá pelo uso eficiente dos recursos da empresa e é sustentável e difícil de ser imitada. Para alcançar essa condição, é lícito recorrer à proposição de Barney (1991) de que os recursos que garantem a vantagem competitiva são aqueles que atendem aos critérios de serem valiosos, raros e difíceis de imitar ou serem substituídos.

3.3. DRIVERS ESTRATÉGICOS

Em razão de tudo o que até aqui foi discutido, percebe-se que a vantagem competitiva se dá pelo ajuste do desenho organizacional às contingências ambientais. Esse papel geralmente é desempenhado pela alta direção da empresa, que avalia o ambiente externo e interno e formula o plano, além de acompanhar e gerenciar a sua

execução de forma a incorporar de ações que podem se agregar ao processo, alcançando a execução estratégica. Todo esse processo vai gerar vantagem competitiva pelo uso racional e eficiente dos recursos da empresa.

Neste tópico serão apresentados estudos da construção estratégica, identificando os elementos básicos (drivers) que permitem alcançar a vantagem competitiva, assim como o papel das variáveis endógenas e exógenas no êxito estratégico.

3.3.1. Drivers baseados na Teoria de Porter e no uso de recursos

Bakan e Dogan (2010) aplicaram o modelo de Diamante de Porter, acrescido de um fator externo do modelo, em indústrias na cidade de Kahramanmaras, na Turquia. O modelo, discutido no capítulo anterior, examina por que firmas, setores e países são mais competitivos. Na pesquisa, o método utilizado foi a aplicação de questionários com variáveis escolhidas da literatura, utilizando escala de Likert de cinco pontos em que os entrevistados avaliaram suas expectativas. Os drivers selecionados observaram as condições dos fatores de produção (tecnologia, infraestrutura de comunicações, tamanho da demanda doméstica, logística, energia etc.); as condições da demanda (nível de exposição das empresas para as relações com o governo, eficiência dos serviços de pós-vendas, legislação etc.); os setores relacionados e de apoio (relações comuns de marketing, de produtos, de compras, de treinamento etc.); estratégias da firma, estrutura e rivalidade (sofisticação dos fornecedores, competição, imagem da empresa, inovação etc.); e governo (impostos, taxas, custos de empregados etc.). Foi percebido que as condições de demanda afetam o setor muito mais que os outros fatores e que os recursos inimitáveis são aqueles que garantem a vantagem competitiva, como assegurado na visão baseada em recursos.

Nessa mesma linha, Caniato et al (2015) levantaram dados na Rede de Pesquisa *Offshoring* utilizando análise fatorial exploratória para variáveis agregadas e identificaram relações existentes entre as motivações para localização *offshoring* e direcionadores estratégicos, como baixo custo, disponibilidade de recursos, de proximidade cultural e presença de redes locais. Os resultados indicaram que o desempenho e a estratégia foram afetados positivamente pelo baixo custo,

disponibilidade de recursos e redes locais. No âmbito do desenvolvimento da cadeia de suprimento, Li et al (2012) aplicaram pesquisa em 450 empresas do setor de eletrônicos de Hong Kong, com 147 respostas tratadas e analisadas por meio de regressão múltipla. Os drivers selecionados incluem o apoio da alta gestão, compromisso de longo prazo, avaliação de fornecedores, comunicação eficaz e os objetivos estratégicos com fornecedores. Os autores descobriram que o apoio da alta gestão é determinante para influenciar quase todos os demais fatores analisados. Eles perceberam que as empresas que mantêm relação próxima com os fornecedores conseguem reduzir custos e elevar a qualidade dos produtos e a produtividade.

Bhaumik et al (2015) desenvolveram pesquisa na indústria de eletrônicos chinesa em empresas multinacionais de mercados emergentes e desenvolvidos com o objetivo de decompor os drivers de crescimento, utilizando metodologia da abordagem de fronteira estocástica de produção de modelagem, isolando diferenças na eficiência e diferenças aleatórias entre empresas. Assim, a ineficiência técnica é vista pelo quantum em que a produção real fica aquém da fronteira de eficiência. Os drivers utilizados foram: mudança em economia de escala, progresso tecnológico e mudança de eficiência tecnológica. Percebeu-se que nem todas as empresas emergentes de mercados são melhores na exploração de vantagens que empresas não emergentes, assim como empresas multinacionais de países desenvolvidos e que operam em mercados emergentes não são tão boas em alavancar vantagens específicas que os seus concorrentes.

Gerschewski et al (2014) seguiram linha de pesquisa muito parecida, envolvendo a visão baseada em recursos e a rede de internacionalização para desenvolver e testar modelo de rápido desempenho para empresas nascidas internacionalizadas. A pesquisa envolveu 310 empresas australianas e neozelandesas, acessadas por meio de entrevistas. Os resultados indicam que a orientação empreendedora internacional, o foco no produto/serviço de qualidade e a orientação competitiva são fatores críticos de desempenho internacional para empresas nascidas globais. Efrat e Shoham (2012) realizaram pesquisa semelhante com 107 empresas israelenses que se tornaram globais logo após terem iniciado suas atividades, aplicando regressão. Os resultados evidenciaram que o desempenho de curto prazo é influenciado

por fatores ambientais externos (crescimento de mercado, turbulência tecnológica e risco no país-alvo) enquanto o desempenho de longo prazo sofre impacto de fatores internos (capacidades tecnológicas, conhecimento de mercado, efetividade de marketing e capacidades gerenciais).

Li e Zhou (2010) preocuparam-se em investigar 179 empresas estrangeiras que investiram na China no intuito de verificar como os laços gerenciais e a orientação para o mercado afetam simultaneamente a vantagem competitiva. Os resultados após análise das entrevistas revelaram que a orientação para o mercado melhora o desempenho da empresa em termos de diferenciação e vantagens em custos enquanto os laços gerenciais melhoram o desempenho por meio da vantagem em utilizar recursos escassos.

Alguns autores, como Barney (1991), realizaram pesquisa no enfoque da visão baseada em recursos e das capacidades dinâmicas, identificando relação direta entre a adoção de programas de gestão da qualidade total e a performance das empresas. Entretanto, a manutenção da vantagem competitiva com base em qualidade tem-se mostrado uma tarefa difícil, como afirmam Su et al (2014). Esses autores realizaram estudo de caso em seis empresas, obtendo informações por meio de entrevistas ao longo de três anos, identificando drivers que sustentam a vantagem competitiva a partir da conexão entre conceitos de diferentes literaturas. Os drivers identificados foram: busca constante de formas de capturar as demandas emergentes dos clientes, renovação e atualização constante de produtos e processos, forte tendência de encontrar problemas dentro das operações, compromisso para resolver problemas de qualidade e forte compromisso rumo à preservação de valor de qualidade entre empregados.

O’Cass e Weerawardena (2010) voltaram suas pesquisas para o marketing e suas respostas estratégicas para percepção do ambiente. A pesquisa foi feita acessando 247 gestores do IncNet Business Database e as respostas foram tratadas dentro de quatro indicadores. O primeiro, relativo à intensidade competitiva da indústria, utilizou as cinco forças competitivas de Porter; o segundo, referente à capacidade de aprendizado de marketing, buscou capturar a aprendizagem de mercado a respeito das preferências de consumo e comportamento concorrente; o terceiro se

refere à capacidade de marketing, ou seja, a capacidade da empresa usar ferramentas de marketing para atingir suas metas de mercado; e o quarto, relativo à performance da marca, medida pelo desempenho global da marca, crescimento das vendas e fatia de mercado. Os resultados alcançados sugerem que a aprendizagem de mercado vai ajudar a enfrentar turbulências e construir capacidades de marketing para alcançar o desenvolvimento superior de mercado da marca através de capacidade de comercialização.

Dada a importância da alta gestão para a escolha dos demais drivers revelada nesses estudos, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

- **H1** – O apoio da alta gestão é fundamental para o comprometimento de recursos investidos no desenvolvimento da aprendizagem coletiva;
- **H2** – O apoio da alta gestão é decisivo na seleção de novas tecnologias e no investimento em inovação e diversificação que irão impactar na performance;
- **H3** – O apoio da alta gestão facilita a comunicação com a rede de relacionamentos e a otimização de recursos críticos que irão impactar na performance.

3.3.2. Drivers baseados na inovação, diversificação e agilidade

Mintzberg (1994) e Porter (1998) afirmam que a inovação influencia fortemente a competitividade. Nesse sentido, alguns estudos procuraram traçar um paralelo entre a vantagem estratégica e inovação, destacando drivers de agilidade no processo de mudança, adaptação e diversificação. Ferreira et al (2015) realizaram pesquisa em mil empresas portuguesas de diferentes setores e identificaram dois fatores que foram determinantes da inovação, com base no modelo de Tidd e Bessant (2009): a conscientização dos funcionários da importância da inovação para a competitividade da empresa e a compreensão dos funcionários da correlação entre as competências distintas e a competitividade das empresas. Esses dois fatores estão intrinsecamente relacionados ao esforço das empresas em informar aos funcionários as metas e o sentido de antecipar ameaças e capitalizar oportunidades ambientais.

Tseng e Lin (2011) afirmam que a agilidade está associada a atributos, como responsabilidade, competência, flexibilidade/adaptabilidade e velocidade na integração de informações tecnológicas, de pessoal, processos organizacionais e

atributos competitivos. Nesse sentido, desenvolveram estudo de caso, identificando drivers de agilidade em uma empresa de informática de Taiwan e descobriram que o alinhamento dos fornecedores de agilidade com a estratégia proporciona vantagem competitiva. Wang e Chiu (2014) também analisaram o mercado de rápido crescimento da indústria de alta tecnologia de Taiwan e verificaram que drivers como rapidez, custo, flexibilidade e qualidade não eram mais suficientes para explicar vantagens competitivas. Suas pesquisas baseadas em estudo de caso indicaram a necessidade de explorar novos drivers, como tecnologia de ponta, desenvolvimento das capacidades de inovação de valor, busca do desenvolvimento sustentável e ações em torno da marca para enfrentar a concorrência crescente em um mercado que tende a se tornar maduro e focado no desenvolvimento e responsabilidade social.

Yang e Meyer (2015) seguiram essa corrente de pesquisa em mercados de rápido crescimento e investigaram a formação da vantagem competitiva por meio da combinação de teorias comportamentais e baseadas em recursos. O ambiente altamente competitivo das economias emergentes provoca incertezas internas e externas, entre as quais a reduzida possibilidade dos funcionários agirem em prol dos interesses do negócio e a frequente entrada e saída de concorrentes, tornando instável a estrutura de recursos da empresa. Além disso, os autores asseguram que a rápida reação às ameaças e oportunidades é um fator determinante do posicionamento das empresas nesses mercados e que as decisões tomadas nesse contexto se dão em situação de racionalidade limitada. Os autores aplicaram pesquisa em empresas chinesas utilizando regressão. Os drivers considerados foram: capacidade tecnológica, competência estratégica da liderança, velocidade nas ações de crescimento, velocidade nas ações de cooperação/parceria, crescimento do mercado e intensidade da competição.

Ainda dentro da ótica de mercados emergentes e de rápida mutação, Chen et al (2009) desenvolveram pesquisa com 363 grandes companhias de Taiwan utilizando a análise discriminante. Eles perceberam que as forças motrizes do mecanismo dinâmico de aprendizagem foram mais importantes que a visão baseada em recursos. Os drivers considerados foram o poder de integração dos gestores, os vínculos externos, a codificação da experiência prévia e a ambiguidade.

A pesquisa de Camisón e Villar-López (2011) em 159 empresas industriais espanholas levou em conta o papel de duas capacidades baseadas no conhecimento (memória organizacional e aprendizagem organizacional) no desenvolvimento da inovação não-técnica e seu efeito na obtenção de vantagem competitiva sustentável. A memória organizacional, segundo os autores, reside na mente dos funcionários e pode ser incorporada aos processos de trabalho ou em lições aprendidas com experiências anteriores. Trata-se de um recurso valioso por ser de difícil transferência. Já a aprendizagem organizacional é a capacidade de processar conhecimento que modifique o comportamento e reflita em novas situações cognitivas com vistas a melhorar o desempenho. Os dados colhidos em entrevistas foram tratados por técnicas de correlação estatística, apresentando resultados que confirmam que tanto a memória quanto o aprendizado organizacional favorecem o desenvolvimento da inovação organizacional e inovação em marketing.

As pesquisadas discutidas neste tópico indicam que a tecnologia, a inovação e a diversificação são elementos importantes para o êxito estratégico, além de levar à seleção de outros drivers. Com base nesses estudos, foram propostas as seguintes hipóteses:

- **H4** – O compromisso com o aprendizado tem relação direta com a atualização tecnológica e capacidade de inovação e diversificação;
- **H5** – A atualização tecnológica, a capacidade de inovação e diversificação são fatores cruciais para o ajuste do desenho organizacional e consequente redução de incertezas e adaptação da empresa às contingências ambientais;
- **H6** – O mercado (exigências dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos;
- **H7** – O compartilhamento de aprendizado, tecnologia e inovação com a rede de relacionamentos promove o êxito estratégico pela redução de custos e otimização de recursos críticos para a firma.

3.3.3. Drivers baseados na responsabilidade social/ambiental

Nos últimos anos a consciência ambiental e a preocupação com a sustentabilidade passaram a ser questões importantes para pesquisadores e empresas em face das preferências dos consumidores por produtos e serviços com apelo

ecológico e isso tem se revelado tanto uma ameaça quanto uma oportunidade de vantagem competitiva. Boa parte das empresas tem ajustado a sua estratégia de acordo com o desafio da sustentabilidade, como adoção de novas tecnologias de produção, desenvolvimento de novos produtos sustentáveis e a integração de práticas verdes na cadeia de produção (Schrettle et al, 2014; Leonidou et al, 2015a; Claro et al, 2013).

Schrettle et al (2014) classificam os drivers de sustentabilidade em exógenos (externos) e endógenos (internos). No primeiro, os autores se fundamentaram na teoria dos *stakeholders* e apontaram a regulação ambiental, os valores e normas sociais e o mercado como drivers a serem considerados pelo potencial de riscos e consequências legais e poder de pressão dos demais *stakeholders* (clientes, fornecedores e competidores). Os internos se referem à estratégia, à cultura e à base de recursos. A estratégia deve ser integrada às operações de sustentabilidade, para atender à regulação e à inovação. A influência cultural, como a motivação, a disseminação de informações, o compromisso com a gestão e o horizonte de longo prazo, proporcionam coesão na implementação da estratégia e na inovação sustentável. Adicionalmente, a adequada provisão de recursos pode ajudar na vantagem competitiva.

Wu et al (2012) empreenderam pesquisa em fabricantes de têxteis e vestuário em Taiwan utilizando regressão para investigar as relações entre a gestão da cadeia de suprimento (GCS), drivers verdes, cooperação com clientes, concepção ecológica e retorno de investimentos. Foram utilizados drivers, como apoio organizacional, capital social e envolvimento governamental; pressão institucional, como pressão de mercado, pressão regulatória e pressão competitiva; e práticas de GCS, como compras ecológicas, cooperação com clientes, eco-design e recuperação de investimentos. Os resultados indicaram que: (1), exceto para a recuperação do investimento, as outras três práticas GCS são positivamente afetadas pelos drivers GCS; (2) a recuperação do investimento é afetada pelo apoio organizacional de forma positiva; (3) a pressão do mercado não tem efeitos moderados na maioria dos relacionamentos entre drivers e práticas GCS; (4) pressão regulatória tem efeitos positivos sobre a moderação das relações entre drivers e práticas GCS; e (5) a pressão competitiva tem efeitos negativos sobre a moderação das relações entre drivers e práticas GCS.

Agan et al (2013) também abordaram a questão da sustentabilidade utilizando classificação de drivers externos e internos em uma pesquisa realizadas em 500 (quinhentas) pequenas e médias empresas na Turquia. A regulação, segundo eles, tem sido historicamente o primeiro driver respondido pelas empresas em razão das penalidades pelo seu não cumprimento. Os clientes também são considerados um forte driver de sustentabilidade pelo poder de pressão que podem exercer, assim como o desenvolvimento de atividades respeitadoras do ambiente.

Ainda na ótica da sustentabilidade, foram realizadas pesquisas procurando identificar os drivers que melhor respondem à criação de vantagem competitiva. Claro et al (2013) aplicaram questionários em lojas de varejo (supermercados, hipermercados e lojas de bairro) no Estado de São Paulo, no Brasil e realizaram análise por meio da correlação. Eles descobriram que os investimentos em sustentabilidade têm relação direta com os processos em recursos humanos e capacidades, além de aumentar as relações com fornecedores. Verificaram, ainda, que a concorrência e a instabilidade econômica levam a investimentos de longo prazo nos aspectos social e ambiental.

Cuervas et al (2014) trataram a questão ambiental pelo foco da capacidade de inovação como reflexo da estratégia baseada em recursos da empresa, e desenvolveram pesquisa em firmas espanholas de pequeno e médio porte na indústria de alimentação e bebida com o objetivo de examinar as diferenças entre os fatores que influenciam a adoção de inovações verdes e não verdes usando regressão bivariada. Perceberam que as capacidades tecnológicas fomentam o capital humano no sentido da inovação convencional, mas não na inovação ecológica, além do que a implementação de sistemas de gestão da qualidade e diferenciação afetam apenas a adoção de atividades inovadoras verdes.

Leonidou et al (2015a) pesquisaram drivers de capacidade dinâmicas baseadas em ecologia nos maiores hotéis do mundo utilizando técnicas estatísticas e correlação. Descobriram que as 102 cadeias hoteleiras pesquisadas identificaram na aprendizagem organizacional, na visão compartilhada e integração interfuncional as fontes de criação de vantagem competitiva verde, afetando o desempenho financeiro global. Ghazilla et al (2015) realizaram pesquisas em pequenas e médias empresas da Malásia e identificaram 39 drivers e 64 barreiras que influenciam as práticas gerenciais

verdes. Os drivers foram classificados em sete categorias: legislação, estilo organizacional, conhecimento ecológico, negócios ambientais, influência da sociedade, incentivos financeiros e inovação.

Leonidou et al (2015b) realizaram estudos em fabricantes exportadores e concluíram que os drivers externos e internos baseados em conceitos ecológicos provocam vantagem competitiva e desempenho. Como drivers externos, foram utilizadas a intensidade competitiva e a preocupação ambiental, e como drivers internos o envolvimento da alta gestão com a questão ambiental e a cultura organizacional verde. O estudo foi realizado na Grécia com 216 empresas e os dados foram analisados utilizando regressão (mínimos quadrados).

Essas pesquisas evidenciam a preocupação em perseguir a adaptação para evitar os efeitos punitivos da legislação e, ainda, em atender a demandas de um mercado cada vez mais exigentes, o que determina a formulação da hipótese seguinte:

- **H8** – A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e ameaçar com punições.

3.4. DISCUSSÃO DO MODELO PROPOSTO

Os tópicos anteriores apresentaram os diferentes modelos e pesquisas que procuraram identificar os drivers que justificam a vantagem estratégica. Neste tópico será abordada a problemática à luz das correntes teóricas e trabalhos estudados. Posteriormente, será apresentado o modelo proposto e discussão das suas diferentes variáveis.

3.4.1. Discussão conceitual

Considerando que as empresas, em geral, atingem a performance quando ajustam seu desenho organizacional para atender as contingências ambientais (Burton e Öbel, 1995; Burton et al, 2011; Eriksen, 2006; Wright et al, 2000; Klaas, 2004; Drazin e Van de Ven; 1985; Donaldson, 2001), este trabalho procura identificar quais drivers melhor explicam o êxito estratégico

A partir das pesquisas mencionadas, suas semelhanças e divergências, foi possível selecionar um conjunto de drivers representados pelas variáveis que foram

testadas com maior frequência nos estudos selecionados. O critério de escolha, como foi dito, foi a frequência com que tais drivers foram utilizados por diferentes autores.

São eles:

- Aprendizagem (APZ);
- Mercado e clientes (MCL);
- Rede de relacionamentos (RRL);
- Apoio da alta gestão (AGT);
- Tecnologia, inovação e diversificação (TID);
- Competição (CPC);
- Legislação (LEG).

Esses drivers estão explicitado na tabela seguinte (destacando autores e trabalho). É possível observar que a *aprendizagem* foi o driver mais testado nos diferentes estudos, com dez menções, seguido do *mercado* (nove menções), *rede de relacionamento* e *apoio da alta gestão* (oito menções), *tecnologia*, *competição*, *clientes* e *legislação* (sete menções).

Tabela 8 - Drivers selecionados

| AUTOR/ARTIGO | DIVERS | | | | | | | | |
|---|------------|----------|-------------|------------|----------|--------------|----------|--------------|------------|
| | Tecnologia | Mercado | Rede/Relac. | Competição | Inovação | Aprendizagem | Clientes | Apoio Gestão | Legislação |
| Balkan e Dogan (2010) Competitiveness of the Industries Based on the Porter's Diamond Model: an Empirical Study | x | x | x | x | x | x | x | | x |
| Guevra et al (2014) Drivers of green and non-green innovation: empirical evidence in Low-Tech SMEs | | x | x | x | x | x | | | |
| Leonidou et al (2015) Dynamic Capabilities Driving an Eco-based Advantage and Performance in Global Hotel Chains | x | | x | | | x | | | |
| Claro et al (2013) Sustainability drivers in food retail | | | | | | x | x | | x |
| Su, Lenderman e Van de Ven (2014) A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage | | | | | x | | x | x | |
| Schrettle et al (2014) Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact | | x | | | | | | x | x |
| Agan et al (2013) Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs | | | | | | | x | | x |
| Ghazilla et al (2013) Drivers and barriers analysis for green manufacturing practices in Malaysian SMEs: A Preliminary Study | | | | | x | x | x | | x |
| Caniato et al (2015) Location drivers, governance model and performance in service offshoring | x | | x | | | | | | |
| Tseng e Lin (2011) Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers | | x | | x | x | | x | | |
| Li et al (2012) The impact of supplier development on buyer competitive advantage: A path analytic model | | | | | | | | x | |
| Yang e Meyer (2015) Competitive dynamics in an emerging economy: Competitive pressures, resources, and the role of government | x | x | x | x | | | | x | |
| Wang e Chiu (2014) Competitive strategies for Taiwan's semiconductor industry in a new world economy | x | | x | | x | | | | |
| Olsen e Lay (2009) Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic management | | x | | | | x | | x | |
| Ferreira et al (2015) Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model | | x | | | x | x | | x | |
| Oguz e Weerawardena (2010) The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities on innovation performance | | | | x | | x | | | |
| Camisón e Villar-López (2011) Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedents of innovation performance | | | | | x | x | | | |
| Bhaumik et al (2015) Country specific advantage, firm specific advantage and multinationality – Sources of competitive advantage in emerging markets | x | | | | | | | | |
| Gerschewski et al (2014) Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrative framework | | | x | | | | | x | |
| Wu et al (2012) The effects of GSCM drivers and institutional pressures on GSCM practices in Taiwan's textile industry | | | | x | | x | x | | x |
| Leonidou et al (2015-B) Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage | | | | x | | | | x | x |
| Li e Zhou (2010) How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Market orientation and dynamic capabilities | | x | x | | | | | | |
| Efrat e Shoham (2012) Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers | x | x | | | | | | | |
| TOTAL | 7 | 9 | 8 | 7 | 8 | 10 | 7 | 8 | 7 |

Fonte: autor

Em termos de semelhanças, alguns estudos indicam a diversificação, como alternativa para o ajuste estratégico (Pettigrew, 1985; Ansoff, 1987; e Rumelt, 1982), assim como a fluidez das informações dentro da organização incentivando o processo de aprendizagem (Simon, 1959; Child, 1972; Cyert e March, 1963; Astley e Van de Ven, 1983). Bakan e Dogan (2010) apontam variáveis baseadas no modelo Diamante de Porter, que contempla elementos da Visão Baseada em Recursos (uso eficiente de ativos), de aprendizagem (informações que ajudam a criar oportunidades e dar respostas para a gestão desses ativos), da Teoria dos *Stakeholders* (atenção às demandas dos diferentes públicos da organização) e da inovação (por meio de investimentos). Esses elementos relacionados aos fatores de produção interagem com os demais fatores do Modelo Diamante (estratégia da empresa, estrutura e rivalidade; condições da demanda; e cadeia de suprimento) em um sistema em movimento para alcançar a vantagem competitiva.

A relação inovação e performance foi também estudada no âmbito da sustentabilidade ambiental (*inovação verde*), e vem provocando forte impacto na estratégia empresarial em razão da necessidade de proteger o ambiente, repensar o modelo de negócio e ajustar as operações com a cadeia de suprimento (Schrettle et al, 2014). Nesse aspecto, destacam-se diferentes fatores, como tecnologia, mercado, regulação e redes de relacionamento (Cuerva et al, 2014; Leonidou et al, 2015). Claro et al (2013) asseguram que esses fatores guardam relação com a visão baseada em recursos, por trabalharem com ativos (tangíveis ou intangíveis) valiosos e únicos, como é o caso da tecnologia, da capacidade dos recursos humanos e dos clientes cada vez mais conscientes. Além disso, também é possível detectar elementos da teoria dos *stakeholders*, principalmente na coordenação da rede de relacionamentos com fornecedores para alcançar a eficiência e incorporar as práticas ambientais que influenciam os consumidores e atendem normas ambientais. Su et al (2014) discutem o aprendizado como capacidade dinâmica, quando ajuda na melhoria do conhecimento e habilidades existentes e no desenvolvimento de pesquisas, experimentações e inovações. Finalmente, alguns autores destacam a importância do apoio da alta gestão como essencial para o necessário ajuste às mudanças ambientais, especialmente no fortalecimento dos compromissos de longo prazo, no desenvolvimento de redes de

relacionamento, no envolvimento do pessoal, no necessário aporte de recursos e no processo de comunicação (Li et al, 2012; Su et al, 2014; Schrettle et al, 2014; Agan et al, 2013; Ghazilla et al, 2013).

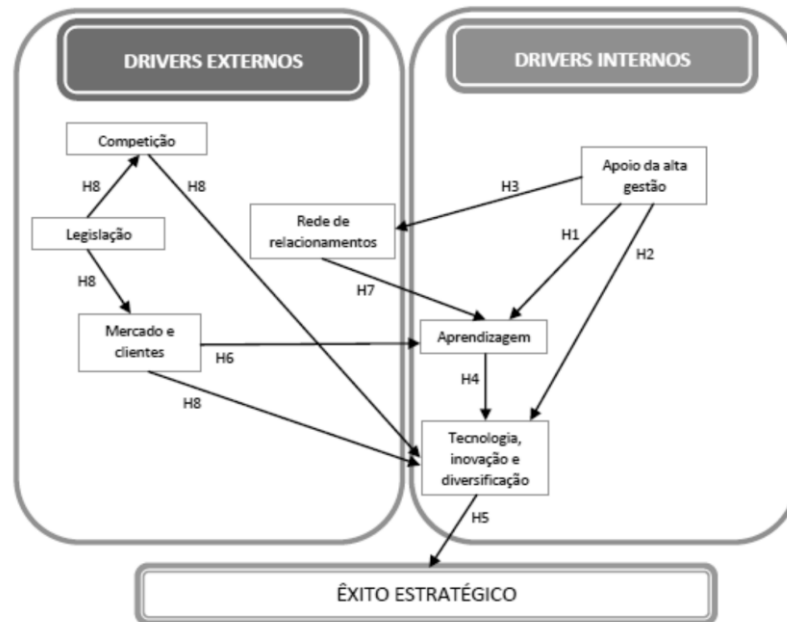
Em que pese esses estudos partilharem semelhanças significativas dentro de cada campo de estudo, há que se registrar também alguns pontos divergentes. Agan et al (2013) constataram que nas empresas de pequeno e médio porte a regulação não é significativa para o êxito estratégico. Cuervas et al (2014) não identificaram qualquer relação significativa entre inovação verde e apoio público. Por sua vez, Claro et al (2013) perceberam que o processo de comunicação com a rede de relacionamento (fornecedores) impacta diretamente no aporte de recursos, porém o processo e as políticas de relacionamento não apresentam resultados relevantes. Caniato et al (2015) se depararam com resultados que evidenciam que as redes locais de relacionamento têm um impacto positivo sobre o desempenho estratégico e negativo no desempenho operacional. A pesquisa de Leonidou et al (2015b) identificou que, para produtos exportados, a estratégia é afetada positivamente apenas por produtos diferenciados, não havendo nenhuma identificação de vantagem na liderança em custos. Wu et al (2012) estudaram a gestão da cadeia de suprimento e identificaram que a pressão do mercado não tem efeitos sobre os drivers e práticas de gestão da cadeia de suprimento e a pressão competitiva tem efeitos negativos na relação entre drivers e práticas de gestão dos fornecedores. Parte desses resultados, portanto, confronta concepções sedimentadas em outros estudos.

3.4.2. Modelo conceitual

Dessa forma, o modelo que se apresenta a seguir procura integrar esses elementos dos diversos autores, apoiando-se em uma lógica que visa a dar maior entendimento sobre quais características devem estar presentes na formulação estratégica de uma organização de forma a alcançar a performance desejada. Os drivers estratégicos estão alinhados com a abordagem Evolucionária (Whittington, 2002), com a Escola de Aprendizado (Mintzberg et al, 1998), com a teoria da contingência (Donaldson, 2001 e 2006; Klaas, 2004; Alberts, 2012; Burton e Öbel, 1995), com as capacidades dinâmicas e visão baseada em recursos (Li e Liu, 2014; Teece et al, 1997; Jarzabkowski, 2002; Barney, 1991; Su et al, 2014; O'cass e Weerawardena, 2010; Leonidou et al,

2015a/b; Ghazilla et al, 2015), com a abordagem das competências essenciais (Prahalad e Hamel, 1998) e a Teoria dos Stakeholders (Freeman e McVea, 2001; Donaldson e Preston, 1985 e Hill e Jones, 1993).

Figura 3 - Modelo conceitual



Fonte: Autor

Os drivers seleccionados foram classificados em dois grupos: internos (aprendizagem – APZ, apoio da alta gestão – AGT, tecnologia inovação e diversificação – TID) e externos (mercado e clientes – MCL, rede de relacionamentos – RRL, legislação – LEG e competição – CPC). As setas dentro dos grupos indicam a influência de um driver sobre os demais. Os dois grupos se influenciam mutuamente e ambos são determinantes para o êxito estratégico. Em torno deles, foram propostas 08 (oito) associações hipotéticas entre os constructos do modelo.

3.4.2.1. Drivers internos

Os tópicos seguintes discutem, à luz da abordagem de estudos anteriores, a importância de cada driver interno para o êxito estratégico, destacando-se as relações entre eles, pontos de interdependência, inclusive com drivers externos.

- **Apoio da alta gestão (AGT)**

O Apoio da alta gestão é abordado por diferentes autores (Chandler, 1998; Mintzberg et al, 1998; Miles et al, 1978; Mintzberg, 1978) e destacado por Su et al

(2014) dentro do conceito de qualidade do gerenciamento, ou seja, um conjunto de princípios que se reforçam mutuamente, apoiado em práticas e técnicas. Baseados em pesquisas sobre qualidade, eles afirmam que o apoio da liderança, entre outras coisas, tem efeito positivo na performance, especialmente por meio de melhorias e inovações. Schrette et al (2014) discutem o tema sob a ótica da tomada de decisão estratégica, entendida como as decisões da alta gestão que são importantes em termos de comprometimento de recursos, forte impacto no futuro da empresa e elevado grau de complexidade. Para eles, os gestores de empresas bem sucedidas não só percebem as mudanças ambientais, como são capazes de rapidamente vincular essas mudanças à estratégia corporativa e buscar continuamente a renovação organizacional. Li et al (2012) advogam que o apoio da alta gestão é importante no sentido de prover o necessário incentivo no comprometimento de recursos em operações que provocam melhorias. Li e Zhou (2010) abordam a questão sob a ótica da interação dos executivos com as entidades externas de forma a maximizar a eficiência na alocação dos recursos. Wu et al (2012) e Leonidou et al (2015b) discutem a imprescindibilidade do apoio da alta gestão na ótica da estratégia voltada para as práticas ambientalmente corretas, associado a um melhor uso dos canais de comunicação e sistema de recompensas pelas iniciativas ambientais.

- **Aprendizagem (APZ)**

A aprendizagem vem sendo destacada como essencial para a performance da firma desde os primeiros estudos sobre estratégia (Simon, 1959; Child, 1972; Quinn, 1978; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Kaplan e Norton, 1992; Porter, 1998). De acordo com Teece et al (1997), Pisano (1994), Su et al (2014) e Grant (1996), a vantagem competitiva sustentável requer o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, entre as quais o aprendizado coletivo, extremamente difícil de imitar por ser exclusivo de cada empresa. Por meio dele, uma organização modifica suas rotinas operacionais em busca de eficácia. Camison e Villar-López (2011) acrescentam que uma organização processa aprendizagem quando cria, adquire, transfere e integra conhecimento e modifica seu comportamento para refletir novas situações cognitivas com visão de melhorar a performance. O aprendizado pode se dar por meio da detecção e correção de erros, problemas e defeitos ou pela experimentação, inovação, pesquisa e exploração. Hamel

(1991) assegura que o aprendizado é uma competência essencial que cria valor nas relações com parceiros. Para ele, incorporar a intenção de aprendizagem nos empregados de nível operacional é mais importante que a estabilidade da estrutura de colaboração.

Dessa forma, a aprendizagem, um recurso altamente intangível, decorre do apoio da alta gestão (Pisano, 1994; Grant, 1996) e influencia diretamente na seleção e utilização da tecnologia e na inovação, dois drivers internos críticos para o desempenho organizacional e a vantagem competitiva de longo prazo (Ferreira *et al*, 2015; Gerschewski *et al*, 2014).

Camison e Villar-López (2011) identificam quatro dimensões no processo de aprendizagem: 1) Compromisso gerencial; 2) Perspectiva sistêmica, representada pela identidade comum dos membros da organização; 3) Abertura à experimentação, quando há um clima na empresa voltado para a criatividade, agilidade e inovação; 4) Transferência de conhecimento, que ocorre por meio de um processo de comunicação fluido. Nesse aspecto, Wu *et al* (2012) discutem a questão na ótica do capital social e da rede de relacionamentos (tratada adiante). Eles afirmam que as organizações devem compartilhar o conhecimento em relações mútuas.

- **Tecnologia, inovação e diversificação (TID)**

Tecnologia, inovação e diversificação são drivers que se relacionam de forma muito próxima e, por essa razão, serão discutidos conjuntamente neste tópico. A inovação vem sendo tratada por diferentes autores (Chandler, 1998; Porter, 1991; Schumpeter, 1934; Hicks, 1946; Burton *et al*, 2013) como essencial para o êxito estratégico. Da mesma forma vem sendo abordada a tecnologia, destacando-se considerações em trabalhos de Porter (1998), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Miles e Snow (2006).

Ferreira *et al* (2015) consideram a inovação crucial para alcançar sucesso econômico e social no mundo globalizado de hoje e Efrat e Sholam (2012) identificam a turbulência tecnológica (fator externo) como uma força que obriga as empresas a se adaptarem às mudanças ambientais. Nesse contexto, eles afirmam que a tecnologia desenvolvida ou adquirida passa a se configurar como um recurso explorado pela

empresa e capaz de minimizar as incertezas, redefinir produtos, explorar mercados, criar inovação, elevar o desempenho e alcançar a vantagem competitiva. Nesse aspecto, a inovação é consequência da estratégia, organização, aprendizagem, processos e rede de relacionamentos, drivers considerados neste estudo. A inovação é definida como a implementação de melhoria no produto, serviço ou processo (Camison e Villar-López, 2011), que se dá por meio de novas ideias e criação de conhecimento que precisa ser disseminado (Ferreira et al, 2015). Cuerva et al (2014) consideram que a inovação também é consequência da tecnologia e do uso de recursos, especialmente recursos do conhecimento.

Barney (2011) informa que uma empresa adota estratégia de diversificação corporativa quando opera ao mesmo tempo em múltiplos setores ou mercados, ou seja, quando decide explorar mercados ou produtos diferentes dos que são normalmente explorados. A decisão estratégica é implementada a partir da decisão da liderança para explorar áreas de elevada capacidade de retorno ou grande potencial de oportunidades. Anil e Yigit (2011) e Barney (2011) apontam tipos de diferenciação: a) diferenciação relacionada, caracterizada pela expansão de mercado em novas áreas e produtos que mantém vínculos entre si; b) diversificação horizontal, caracterizada pela exploração de campos complementares às linhas existentes de produtos; c) diversificação vertical, quando a empresa explora etapas da cadeia produtiva de produtos ou mercados já explorados; d) diversificação não relacionada, quando a empresa entra em mercado, produto ou linha de negócios totalmente diferentes das linhas existentes.

3.4.2.2. Drivers externos

Os drivers externos são discutidos nos tópicos seguintes, com apoio na literatura e pesquisas que abordaram esses fatores. A exemplo da forma como foram tratados os drivers internos, a discussão destaca as interdependência entre esses drivers e entre eles e os drivers internos.

- **Mercado e clientes (MCL)**

Mercado e clientes são drivers intimamente relacionados, razão pela qual serão discutidos juntos neste tópico. O papel do mercado no êxito estratégico é destaque em importantes trabalhos sobre estratégia (Ansoff, 1987; Porter, 1979 e 1991;

Astley e Van de Ven, 1983; Burton e Öbel, 1995, Miles e Snow, 1978). Os clientes também aparecem em trabalhos referenciais de Porter (1998), Wernerfelt (1978) e Kaplan e Norton (1992).

Em seu modelo Diamante, Porter (1991) afirma que as condições de demanda representam um grande determinante da vantagem competitiva. Segundo ele, as pressões dos clientes influenciam a qualidade, o preço e os serviços em uma determinada indústria. Elas afetam também o ritmo e direção da inovação e o desenvolvimento de produtos. Ele conclui que o nível de sofisticação e exigência dos clientes é mais significativo que o tamanho do mercado. Claro et al (2013) abordam a questão de forma semelhante, porém dentro com visão orientada para o mercado em que a empresa deve precisa aprender sobre seus clientes e executar atividades centradas neles, que são os participantes ativos das mudanças. Na mesma linha, Ferreira et al (2015) afirmam que as políticas de gestão estão voltadas para a satisfação dos clientes e tudo isso envolve a alocação de recursos e o encorajamento de novas ideias, alimentando o processo de inovação anteriormente discutido.

- **Rede de relacionamentos (RRL)**

Wernerfelt (1984), Chen et al (2009) e Porter (1991 e 1998) explicam que a colaboração entre as empresas é imprescindível porque envolve o uso interdependente e eficiente de recursos. No mesmo sentido, a importância da rede de relacionamentos foi destacada por Porter (1991) como uma das principais dimensões do seu modelo Diamante, dentro do escopo da interação horizontal e vertical com indústrias relacionadas e fornecedores. O autor cita exemplos em todo mundo que mostram a impossibilidade de encontrar um único setor de sucesso sem apoio de redes de relacionamentos fortes e desafiadoras. Agrupamentos de empresas são citados como fatores cruciais para o sucesso, principalmente quando esses *clusters* (agrupamentos) compartilham mecanismos de aprendizagem, inovação e tecnologia, dentro de uma relação de sinergia e intercâmbio. Além disso, Porter (1991) destaca os ganhos de velocidade, acesso a matérias-primas de custo mais baixo e modernização de processos. Gerschewski et al (2014) considera a rede de relacionamento na mesma perspectiva de Porter (1991), ou seja, como um conjunto de relações entre empresas que estão interconectadas e dependentes entre si e, ainda, dos recursos controlados por outros.

Claro et al (2013) abordaram a questão da rede de relacionamentos pela ótica das parcerias com fornecedores para obter ganhos de eficiência. Nesse aspecto, defenderam o fortalecimento das relações sustentáveis, ou seja, aquelas que exigem alinhamento entre as partes na busca de soluções para problemas emergenciais. Para isso, se torna necessário um bom processo de comunicação e políticas bem estabelecidas. Schrette et al (2013) ampliam a interpretação, incluindo outros *stakeholders*, além dos fornecedores, como consumidores, concorrentes e acionistas. Nesse caso, é importante que o gerente de produção consiga identificar a demanda dessas pessoas de forma a amenizar pressões e obter benefícios.

- **Legislação (LEG)**

A legislação é um driver citado por Freeman (1984), Wright et al (2000) e Porter (1991), em que políticas, regulamentos e ações governamentais podem beneficiar ou prejudicar uma empresa. Essas variáveis afetam as condições de demanda do mercado e a oferta dos fatores de produção e relacionam alguns elementos que se enquadram nesse contexto, como a legislação antitruste, padrões de qualidade, subsídios, tributos, incentivos financeiros, políticas de educação, contratos públicos, regulamentação do mercado etc. Schrette et al (2014) analisam que os regulamentos e políticas emitidos por governos e organizações supranacionais são críticos para as empresas obrigadas a seguir regras ambientais. Esses autores citam Etzion (2007) para afirmar que a legislação pode ditar tecnologias, redistribuir custos e benefícios. Agan et al (2013) acrescentam que a regulação tem sido, historicamente, o primeiro drive a forçar alguma atenção das empresas, em razão das ameaças de punições. Dessa forma, acreditam que a legislação é uma fonte de motivação para a inovação. Wu et al (2012) identificam, ainda, que o desenvolvimento da indústria é afetado pela disposição dos governo em investir, em oferecer incentivos, melhorar a infraestrutura, oferecer apoio técnico e financeiro, favorecendo o surgimento ou fortalecimento das redes de relacionamentos (*clusters*) e isso repercute em drivers, como tecnologia e inovação.

- **Competição (CPC)**

A competição foi destacada no trabalho pioneiro de Chandler (1998), no modelos de forças competitivas e cadeia de valor de Porter (1998/1991) e nas

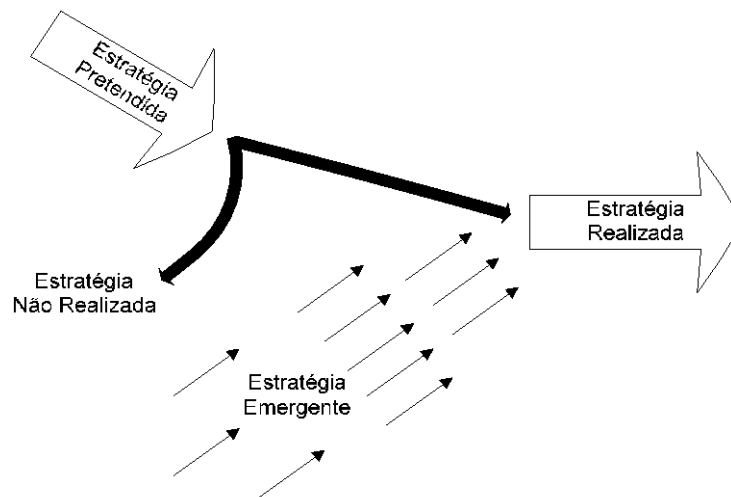
proposições de Wright et al (2000). Porter (1991) aponta que os drivers anteriormente discutidos têm efeitos diretos sobre a competição dentro de um setor. Para ele, a maneira como as empresas são gerenciadas no sentido de competir e inovar decorre também de aspectos que sofrem influência das condições de um país, como a legislação e as perspectivas político-econômicas. Nesse sentido, Claro et al (2013) afirmam que a instabilidade econômica pode provocar mudanças inesperadas e gerar surpresa para empresas.

A partir da discussão desses drivers abordada na literatura consultada, percebe-se que eles são interdependentes, ou seja, relacionam-se de forma muito próxima, cada um influenciando nos demais e sendo igualmente influenciado no sentido de obter o êxito estratégico. Cabe, agora, apresentar considerações sobre o êxito estratégico.

3.5. ÊXITO ESTRATÉGICO

No capítulo anterior foram discutidas diversas abordagens e perspectivas a respeito do processo de formulação estratégica. Por exemplo, Whittington (2002) discorre sobre quatro abordagens e Mintzberg et al (1998) descrevem dez escolas de pensamento, algumas prescritivas, outras descritivas e duas com elementos comuns. Esses mesmos autores admitem que abordagens mais recentes são transversais a essas escolas, como é o caso da abordagem das competências essenciais (capacidades dinâmicas), proposta por Prahalad e Hamel (1998) e a visão baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1986). Para analisar quais drivers justificam o êxito estratégico é preciso considerar neste trabalho a estratégia na forma como foi discutida por Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg (1987). Esses trabalhos propõem que a estratégia inicialmente planejada não será totalmente realizada, sendo substituída ou complementada por estratégias emergentes, que surgem sem intenções iniciais ou mesmo a despeito delas (Figura 4).

Figura 4 - Estratégias pretendidas e emergentes



Fonte: Mintzberg (1987)

A estratégia realizada contempla, portanto, os planos iniciais e os ajustes posteriores sobre o desenho organizacional de forma que se adapte às contingências ambientais (Venkatraman e Prescott, 1990; Falshaw et al, 2006) e o êxito estratégico está relacionado com a performance revelada pela empresa em relação à estratégia realizada.

O êxito estratégico está intimamente relacionado ao estabelecimento de uma vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2011) afirmam que uma empresa possui vantagem competitiva quando ela for capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. Para eles, valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos por um cliente quando compra produtos e serviços de uma empresa e os custos econômicos desses produtos e serviços. Em outras palavras, uma empresa garante uma vantagem competitiva quando cria mais valor econômico que suas rivais, o que não é tão fácil de medir.

Desde os primeiros estudos sobre estratégia, procurou-se estabelecer as relações entre estratégia e desempenho que possam ser aferidas para avaliar a vantagem competitiva. Estudiosos, como Campbell et al (2002) e Kaplan e Norton (2001), afirmam que as medidas de desempenho têm um papel fundamental na trajetória estratégica de uma organização em busca dos resultados desejados, o que explica as razões de boa parte das pesquisas utilizarem medidas financeiras. Entretanto, alguns autores argumentam que as novas realidades competitivas, a necessidade de

flexibilidade e capacidade de resposta e, ainda, as práticas de fabricação tornaram essas medidas financeiras inadequadas (Young e O'Byrne, 2003; Copeland et al, 2000). Van der Stede et al (2006) investigaram a utilização de medidas financeiras e não financeiras em uma amostra de 128 empresas de manufatura e descobriram que as empresas que utilizam medidas não-financeiras objetivas e subjetivas, apresentaram melhor desempenho, independente da estratégia de manufatura adotada. Ittner et al (2003) informam que a contabilidade gerencial está evoluindo para desenvolver uma abordagem que contemple a identificação, medição e gestão tanto de drivers financeiros quanto de não financeiros. Os adeptos do uso de medidas financeiras e não financeiras, como os pensadores da Teoria dos *Stakeholders*, advogam que se fosse dado aos executivos o critério de desempenho pelo qual deveriam ser avaliados, a escolha certamente recairia na maximização do valor de mercado de longo prazo da empresa.

Alchian (1950) afirmava que a análise econômica racional é feita buscando a maximização do lucro e da utilidade e que ninguém está apto a otimizar a sua situação em função das incertezas. O reconhecimento de que quase todos os projetos de organização são normalmente muito complexos e que as contingências influenciam-se mutuamente levou a considerar que essa perspectiva possa resultar em desempenho reduzido. Não é possível deixar de considerar a influência desses diferentes grupos de interesse, alguns com poder de pressão muitas vezes opostos e impactantes nas decisões gerenciais, o que leva a pensar que a Teoria dos *Stakeholders* possa ser vista como uma concorrente da maximização de valor, porque não apresenta a clareza da missão fornecida por um único objetivo. Segundo Jensen (2001), as empresas que aderem a essa abordagem irão certamente incorrer em problemas gerenciais, conflitos, ineficiência e insuficiência provavelmente até em âmbito competitivo.

Dentro desse contexto, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC), envolvendo variáveis financeiras e não financeiras, tornando mais fácil e compreensível pontuar os indicadores de desempenho. Nele, são definidos os objetivos ou fatores críticos de sucesso dentro de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado), a partir das quais são gerados os mapas estratégicos. Segundo os autores, esses mapas evidenciam como a estratégia

é direcionada para as relações esperadas e como e para quem será criado valor. Apesar de ter relação com a teoria dos *stakeholders*, o BSC deixa de fora alguns importantes drivers contemplados neste estudo, como a rede de relacionamentos (especialmente o papel dos fornecedores) e a legislação. Não obstante, o modelo contempla ferramentas muito utilizadas na avaliação de desempenho, como o retorno sobre investimentos, a lucratividade, os custos unitários, entre outros na dimensão financeira. Na perspectiva do cliente, o BSC avalia indicadores relacionados com a fidelidade e a geração de vendas. Segundo Campbell et al (2002) e Geuser et al (2009), o BSC desempenha, ainda, papel importante nas demais dimensões, como é o caso do processo de aprendizagem por meio do *feedback*, proporcionando entender a estratégia em termos operacionais alinhando diferentes serviços e competências, o que ajuda o gestor a avaliar o sucesso da estratégia.

Em uma abordagem um pouco diferente, Caniato et al (2015) afirmam que o sucesso vem sendo medido por indicadores de performance operacional e estratégica. Na dimensão operacional, destacam-se a redução de custos e perdas, elevação do nível de qualidade e flexibilidade que redundam em eficiência e produtividade. Na dimensão estratégica, os indicadores se direcionam para as perspectivas de entrar em novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Leonidou et al (2015a), ao analisarem a estratégia ecológica, também identificam a redução de custos, minimização de resíduos e uso mais eficientes de recursos, além de menores ônus com a prevenção de sanções como fatores determinantes do êxito estratégico. Além disso, eles ainda encontram elementos positivos na oferta de produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes, o que acaba por atrair novos consumidores, elevar a percepção da marca e sublinhar sua superioridade sobre concorrentes.

Em outra vertente em busca da relação entre estratégia e desempenho, alguns estudos baseados na abordagem PIMS (*profit impact of market strategy*) revelaram falhas em identificar os resultados decorrentes das estratégias significativas e aqueles que são consequência do processo de risco. Wensley (1982) acredita que em relação aos atores que suportam os riscos de evolução do mercado, pode ser mais razoável supor que são os custos atribuídos às falhas que fornecem uma medida melhor do que a rentabilidade de outros atores. Para isso, seria necessário avaliar com muito

cuidado a performance de todos os competidores por um substancial período de tempo, o que seria difícil. O autor informa que foram desenvolvidos estudos para explicar a relação entre estratégia e desempenho utilizando a matriz BCG (*Boston Consulting Group*). Esses estudos sofreram forte resistência por assumirem respostas competitivas irrealistas, enfatizando de forma exagerada a importância da vantagens de custo em oposição às preferências do consumidor.

O retorno sobre ativos (*return on assets* - ROA) tem sido uma ferramentas de avaliação financeira mais utilizada, calculado por meio da relação entre lucro e ativo ($ROA = \text{Lucro} / \text{Ativo}$). Por esse caminho, a organização estruturalmente ajustada é aquela que apresentar ROA significativo. Por sua vez, a análise de uma estratégia seria avaliada por meio do ROA de diferentes cenários ou posições em que seria eleita ou escolhida a alternativa que representasse o melhor ROA para a empresa. Khan et al (s.d.) avaliaram o desempenho estratégico por meio da análise da cadeia de suprimento, utilizando o ROA, concluindo que a obtenção de uma maior taxa de retorno está associada a três pontos: a) entendimento das incertezas a respeito da oferta de procura dos produtos e necessidades de clientes; b) compreender as estratégias dentro da cadeia de suprimento; c) assegurar que existe uma ligação entre a capacidade de resposta da cadeia e as incertezas.

Venkatraman e Prescott (1990) usaram o ROI – *Return on Investments*¹⁷ para analisar o alinhamento entre estratégia e ambiente. Os autores perceberam que parte dos estudos divulgados sobre o êxito estratégico e o ambiente é apoiada por perspectivas reducionistas (tendência a procurar explicar a relação entre estratégia e ambiente utilizando um par de variáveis individuais). Para suprir essa deficiência, eles utilizaram uma perspectiva holística com testes de conexões multivariadas (PIMS – *Profit Impact of Marketing Strategy*¹⁸ em uma base de dados de duas mil unidades de negócios para medir a relação entre as ações estratégicas e o lucro).

¹⁷ Retorno sobre Investimentos, calculado pela divisão entre o lucro líquido e os investimentos.

¹⁸ Impacto da Estratégia de Negócios no Lucro, em tradução livre.

Anil e Yigit (2011) informam que os indicadores de retorno, como os já comentados ROA e ROI e, ainda, o ROE – *Return on Equity*¹⁹, são medidas de performance muito utilizadas em pesquisas. Kaplan e Norton (1992) concordam com essa proposição e afirmam que a implementação do seu *balanced scorecard* ajuda a melhorar o retorno dos acionistas (ROE). Pandya e Rao (1998) atestam que os gestores preferem essas variáveis contábeis de performance, juntamente com as medidas de riscos, apesar dos problemas escondidos por trás delas. Segundo os autores, os retornos contábeis embutem custos de amortização e de inventários que afetam os valores precisos dos ganhos. Além disso, alguns ativos estão registrados por seu valor histórico.

A importância do ROE como medida de eficiência desencadeou uma variedade de sistema de aferição que objetivam avaliar o impacto de decisões que afetam o desempenho operacional. A metodologia DuPont é um desses sistemas que realça o elo entre diferentes drivers em relação à taxa de retorno, como a taxa de rotatividade de ativos (que indica a eficiência no uso de recursos da empresa), o multiplicador do capital próprio (que avalia a eficiência no uso de recursos financeiros), o ROA (retorno sobre ativos, que mede a eficiência da empresa para todos os proprietários de capital ou *stakeholders*).

Hart e Milstein (2003) discutem um modelo multidimensional de criação de valor para o acionista. No eixo vertical estão dispostos drivers que podem gerir as necessidades da empresa de hoje ao mesmo tempo em que cria tecnologias e mercados para amanhã (tensão de gerar resultados no curto prazo enquanto as expectativas induzem a pensar também no longo prazo). O eixo horizontal mostra a necessidade da empresa crescer e proteger habilidades internas ao mesmo tempo em que demonstra as novas expectativas e conhecimentos do ambiente externo (blindar os procedimentos para que possa haver produção sem distração ao mesmo tempo em que deve estar aberta a novas perspectivas). A justaposição desses dois eixos produz uma matriz de quatro dimensões de performance. No quadrante interno voltado para o amanhã estão os drivers Inovação e Reposicionamento; no quadrante interno focado no hoje encontram-se os drivers Redução de Custos e Riscos; no quadrante externo focado no

¹⁹ Retorno sobre o capital próprio, em tradução livre, medido pela divisão do lucro líquido pelo Patrimônio Líquido registrado em balanço.

hoje os drivers relacionados são Reputação e Legitimidade; e, finalmente, no quadrante externo voltado para o amanhã foram identificados os drivers Trajetória e Caminho para o Crescimento. Os autores afirmam que as empresas devem realizar suas ações eficientemente nos quatro quadrantes para aumentar a riqueza dos acionistas.

Considerando que não há consenso entre as diferentes medidas ou formas de avaliar o desempenho das empresas à luz de uma estratégia bem sucedida e, ainda, que em ambientes altamente voláteis como o atualmente vivenciado pelas empresas brasileiras, este trabalho considerou que o êxito estratégico será aferido por critérios múltiplos. Para esse fim, empresas que estão mantendo sua posição no mercado, avançando ainda que timidamente ou mesmo adotando uma postura de prudência enquanto os sinais de mercado permanecem indefinidos são consideradas como bem sucedidas em termos de estratégia. Essas empresas normalmente assumem papel de vanguarda, ditando caminhos que são seguidos pelos concorrentes que não estão conseguindo o mesmo resultado. Os indicadores de desempenho dessas empresas vencedoras extraídos das suas posições contábeis, como o ROE (retorno para os acionistas) normalmente são positivos, ainda que possam ser menores que aqueles já obtidos em épocas de prosperidade. O ROE é usualmente um dos principais indicadores que as empresas publicam anualmente ou que pode ser facilmente calculado a partir dos seus relatórios financeiros. Damodaran (2007) explica que o indicador avalia os ganhos que sobram para os investidores de capital, depois de deduzidos os custos dos capitais dos demais *stakeholders*. Ressalta, dessa forma, a medida de sucesso das estratégias no sentido de maximizar a riqueza dos acionistas.

Por outro lado, este estudo considerou como empresas que não atingiram o êxito estratégico todas aquelas que não conseguiram resistir aos efeitos da crise econômica e que, por essa razão, paralisaram suas atividades ou apresentaram resultados negativos em exercícios seguidos. Por esse caminho, deixaram de gerar valor para os acionistas e passaram a evidenciar incertezas quanto à continuidade das suas operações.

Não se afigura relevante mensurar e divulgar os indicadores de performance neste trabalho, ainda que tenham sido feitas análises nas demonstrações contábeis das empresas estudadas no estudo múltiplo de casos. A fala dos gestores ao

longo das entrevistas evidencia claramente o êxito estratégico ou o descompasso operacional que resultou em fracasso. Diante da transparência das respostas obtidas, como se verá adiante, a aplicação da análise das demonstrações contábeis para efeito de aferição do desempenho se tornou ferramenta meramente de confirmação das informações coletadas.

3.6. HIPÓTESES FORMULADAS

A discussão tratada neste capítulo evidenciou que os drivers selecionados são interdependentes, ou seja, sofrem influência mútua. Com base nesse conhecimento, foram formuladas as hipóteses transcritas a seguir:

H1 – O apoio da alta gestão é fundamental para o comprometimento de recursos investidos no desenvolvimento da aprendizagem coletiva.

H2 – O apoio da alta gestão é decisivo na seleção de novas tecnologias e no investimento em inovação e diversificação que irão impactar na performance.

H3 – O apoio da alta gestão facilita a comunicação com a rede de relacionamentos e a otimização de recursos críticos para o êxito estratégico.

H4 – O compromisso com o aprendizado tem relação direta com a atualização tecnológica e capacidade de inovação e diversificação.

H5 – A atualização tecnológica, a capacidade de inovação e diversificação são fatores cruciais para o ajuste do desenho organizacional e consequente redução de incertezas e adaptação da empresa às contingências ambientais.

H6 – O mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos.

H7 – O compartilhamento de aprendizado, tecnologia e inovação com a rede de relacionamentos promove o êxito estratégico pela redução de custos e otimização de recursos críticos para a firma.

H8 – A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e ameaçar com punições.

4. ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS

4.1. PESQUISA QUALITATIVA: ESTUDO DE CASO

Porter (1991) afirma que a razão pela qual empresas são bem sucedidas ou falham é o foco central da estratégia e isso remete a questões relacionadas às diferenças entre empresas, como elas se comportam, como escolhem e gerenciam suas estratégias. Esta pesquisa realizou estudo de caso múltiplo, envolvendo diversas empresas em que foram examinados esses aspectos abordados por Porter, com foco mais frequente na forma como são selecionados os drivers que conduzem (ou não) ao êxito estratégico. Este capítulo apresenta as informações coletadas a partir de documentos internos, entrevistas e percepções do pesquisador. Para isso, será apresentado um breve histórico de cada empresa, seu desempenho nos últimos anos, estratégias adotadas em relação aos drivers selecionados e opinião do principal gestor e de um gerente de nível médio de cada empresa a respeito da escolha dos drivers e da sua relevância em relação ao desempenho.

4.2. ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para realização da primeira parte desta pesquisa, recorreu-se o processo de investigação denominado *estudo de caso múltiplo*, uma estratégia de pesquisa utilizada para investigar fenômenos contemporâneos abrangendo diferentes empresas. Segundo Yin (2003), a metodologia é indicada para fenômenos estudados dentro do seu contexto de vida real e as fronteiras dos fenômenos e contextos não estão muito claras. As questões levantadas são, segundo o autor, de natureza exploratória e concentram-se em entender o “como” e o “porquê” da ocorrência dos fenômenos. Para isso, utilizou-se da observação direta e, principalmente, entrevistas com as pessoas envolvidas.

Em se tratando de um estudo explicativo, ou seja, aquele que procura tornar algo inteligível ou justificar os motivos ou porquês de determinado fenômeno (Vergara, 2004; Gil, 2002), optou-se por, inicialmente, realizar exaustiva revisão bibliográfica, avaliando-se os trabalhos dos mais variados autores, desde os clássicos sobre estratégia aos mais recentes estudos sobre os drivers que justificam o êxito estratégico. Nesse aspecto, procurou-se esclarecer o conceito de estratégia ao longo da história. Também foram levantadas as diferentes abordagens, escolas de pensamento e concepções estratégicas, discutindo-se definições de abalizados autores. Deu-se especial atenção a algumas ferramentas utilizadas na formulação estratégica, assim como foram discutidas

certas concepções que levam ao êxito estratégico, principalmente em situações de turbulência ambiental. Essa revisão de literatura está descrita nos capítulos 2 e 3 anteriores.

A investigação sobre a estratégia e escolha dos drivers começou com a ideia inicial de identificar porque algumas empresas alcançam sucesso em ambientes de alta volatilidade enquanto outras se defrontam com o fracasso. O objetivo de realizar uma análise que pudesse fazer comparação desse tipo tinha como foco aprofundar o estudo da forma como as empresas avaliam o ambiente externo para estabelecer expectativas em torno de um futuro projetado considerando seus recursos disponíveis.

Escolheu-se o ambiente de negócios brasileiro por se tratar de um país em desenvolvimento, com muitas oportunidades para as empresas e também por apresentar significativos riscos decorrentes da enorme disparidade de renda e da forte intervenção do estado na economia. A história recente, descrita no Capítulo 1 fornece informações de um ambiente de extrema competitividade entre as empresas, em que é necessário significativo e constante aporte de investimentos em tecnologia e inovação e, também, indica como muda a expectativa dos empresários em relação aos cenários futuros. Viu-se, ainda, que o comportamento da economia não tem relação direta com as tendências mundiais. Quando o resto do mundo entrava em crises profundas, a economia brasileira apresentava-se como uma promessa altamente positiva e quando os principais países começavam a sair da crise a economia brasileira entrava em declínio.

A pesquisa teve, ainda, caráter descritivo, de acordo com as taxonomias de Vergara (2003) e Gil (2002), na medida em que procurou expor as características do fenômeno estudado e estabelecer relações entre as variáveis propostas (hipóteses) e o resultado alcançado pelas empresas. Nesse aspecto, a história das empresas e os seus esforços estratégicos para superar os momentos de volatilidade econômica foram o pano de fundo que procurou estabelecer as características do fenômeno estudado e, também, testar as hipóteses levantadas e as relações entre as variáveis.

4.2.1. Unidade de análise

Percebe-se que o Brasil é um excelente laboratório para a análise pretendida. Nesse contexto, escolheu-se o Estado do Maranhão, localizado na Região

Nordeste do Brasil, caracterizado por ser um dos mais pobres e, ao mesmo tempo, com grande potencial de desenvolvimento. As empresas alcançadas por este estudo múltiplo de caso operam em setores promissores, como o da construção civil, shopping center, serviços terceirizados, saúde e comércio atacadista, porém nem todas tiveram sucesso em sua trajetória. Assim, a pesquisa contemplou empresas que cresceram e empresas que reduziram suas atividades, diversificaram o segmento de atuação ou simplesmente entraram em declínio.

Na escolha das empresas e respectivos segmentos econômicos em que estão inseridas foram considerados os resultados de levantamentos preliminares realizados nos principais órgãos de imprensa do Brasil. Esses estudos prévios permitiram perceber que algumas intenções de investimento por parte das empresas foram provocadas por promessas governamentais – explícitas ou implícitas – de que determinado setor seria tratado como prioridade em programas e políticas públicas. Nesse aspecto, destacam-se os programas governamentais de financiamento da casa própria que visavam à redução do enorme déficit habitacional do país e às obras de infraestrutura que tinham como foco minimizar os gargalos na logística e abastecimento. Esses dois programas, aliados às obras da Copa do Mundo e das Olimpíadas, estimularam o setor de construção civil, que experimentou seu *boom* em 2009 e 2010 e entrou em declínio nos anos seguintes, com enormes prejuízos para as empresas do segmento. Na mesma situação se encontram setores que apostaram em obras de infraestrutura, petróleo e gás, portos, estradas e outras empresas das respectivas cadeias produtivas, abandonadas após ficar evidente que o país não possuía recursos para os investimentos planejados.

Também experimentaram contratempos setores que enveredaram em outras promessas governamentais. O setor de hotelaria, por exemplo, foi levado a investir por conta dos eventos esportivos (Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016). A aposta no crescimento do fluxo turístico não se concretizou como era esperado para as regiões fora do circuito dos jogos, obrigando as empresas desse segmento a reinventar seus desenhos estratégicos para superar as dificuldades.

As mudanças na conjuntura econômica e o acirramento da competição são fatores determinantes da adaptação das empresas às contingências ambientais. Por essa razão, ofereceram um campo promissor para estudo e análise das estratégias

desenvolvidas, dos drivers selecionados e dos resultados alcançados, ou seja, para responder à questão que embasou este estudo: como as empresas alcançam o êxito estratégico, quais drivers (direcionadores ou impulsores) são por elas utilizados e por que os escolheram?

Preliminarmente, foi feito levantamento nas empresas estabelecidas em São Luís, no Estado do Maranhão que pudesse indicar aquelas que operassem nos segmentos mais afetados pelos desdobramentos econômicos dos últimos anos. A pesquisa evidenciou um conjunto de quinze empresas que se apresentavam adequadas como objeto de estudo não só por que autorizaram a realização da pesquisa, mas também por que experimentaram toda sorte de provação no decorrer dos eventos econômicos comentados. Nessas organizações, o planejamento quase sempre está compartilhado entre a direção geral e a gestão intermediária, cabendo à primeira coordenar e avaliar o trabalho das unidades operacionais, provendo-lhes os recursos necessários para adequação da estrutura, investimentos em tecnologia e inovação.

Antes, porém, de realizar os estudos de casos em cada uma das empresas selecionadas, foi necessário aprofundar conhecimentos preliminares acerca das empresas e da sua trajetória, avaliando o impacto de fatores econômicos no desempenho de cada uma delas. Essa tarefa foi facilitada pelo fato de que todas as empresas escolhidas disponibilizaram documentos e/ou informações que permitiram entender o seu desempenho. Dessa forma, conhecido o histórico de cada empresa e o reflexo dos eventos econômicos nos seus resultados, foram empreendidas entrevistas com os principais gestores e executivos graduados para complementar as informações. O material coletado foi analisado detalhadamente de forma a avaliar como as empresas percebem as contingências externas, como e porque escolhem certos drivers que garantiram (ou não) o êxito estratégico.

A partir da pesquisa empreendida, este trabalho procurou esclarecer como as empresas elaboram e executam estratégias vencedoras e como a falta de atenção a alguns aspectos da formulação e realização da estratégia pode ter colocado a empresa em situação delicada. Nesse aspecto, boa parte da pesquisa deu atenção ao vínculo existente entre o envolvimento e apoio da alta administração à estratégia desenhada. Para isso, destacou-se o comprometimento dos recursos da empresa com as metas estabelecidas, os investimentos em tecnologia, inovação e diversificação, o esforço no

desenvolvimento da equipe e o seu compromisso com o aprendizado. Deu-se, ainda, destaque ao permanente monitoramento do mercado, às exigências dos consumidores, ao movimento dos concorrentes e à legislação como elementos de pressão no sentido de melhorar processos, elevar a qualidade dos produtos e serviços e manter em alta o nível de responsabilidade social das empresas.

Os resultados desta parte do trabalho foram alcançados a partir de estudos de caso nas empresas que pertencem ao Grupo Franere, ao Grupo Safemed, ao Grupo Congel e Comercial Rofe em que se procurou identificar como essas unidades avaliaram o ambiente em que operavam, desenharam a estratégia, selecionaram direcionadores e executaram o plano colhendo os resultados. Os relatos vão mostrar situações distintas em relação às percepções dos principais executivos das unidades pesquisadas. Vai-se notar que algumas empresas optaram em ampliar suas operações, outras preferiram diversificar enquanto algumas paralisaram os negócios e agora tentam sobreviver.

Para evitar que o estudo de caso de cada uma das empresas pesquisadas se tornasse a história das oportunidades e ameaças sob a ótica do principal executivo da companhia, o trabalho estendeu a pesquisa à entrevista com um executivo lotado em escalão intermediário. Com isso, buscou-se obter nova visão do processo estratégico, confirmando ou divergindo da opinião do principal executivo. Admitiu-se que, se os relatos não fossem coincidentes, a pesquisa iria analisar as razões da divergência, buscando novas informações ou realizando nova rodada de entrevista de forma a chegar a uma posição definitiva. Com o mesmo objetivo, os relatos dos entrevistados foram cruzados com a história da empresa.

4.2.2. Preocupações de natureza ética e suas implicações no estudo

Embora tratado de forma subliminar neste trabalho, faz-se mister afirmar que havia relação preliminar entre o investigador e as empresas e seus executivos entrevistados em decorrência do fato de que quase todas as empresas estudadas haviam sido objeto de estudos, análises, serviços ou diagnósticos anteriores. Essa proximidade permitiu um prévio conhecimento do histórico e dos números das empresas sem, entretanto, implicar em falta de rigor, revelando-se muita mais como vantagem na medida em que facilitou o processo de obtenção dos dados por já existir confiança mútua.

O fato da maioria das empresas pesquisadas terem mantido esse tipo de contato com o investigador proporcionou maior aproximação e eliminação de alguns levantamentos preliminares no processo de seleção das empresas e na obtenção de informações que poderiam ser mais difíceis para outros investigadores. Ademais, por já conhecer as empresas, suas histórias e as pessoas que foram entrevistadas, o levantamento das informações ocorreu em ambiente mais natural e com reduzida possibilidade de serem passados dados que não pudessem ser confirmados.

Entretanto, em que pese esse grau de proximidade, em nenhum momento o investigador teve intenção de conduzir os entrevistados para algum fim específico que não tenha sido a busca das respostas que possam dar sentido à seleção pelas empresas dos drivers que as levaram (ou não) ao êxito estratégico. Nesse aspecto, o integral conteúdo das entrevistas está transcrito nos anexos deste trabalho, como forma de averiguação do direcionamento das questões e respectivas respostas e sua isenção de viés de qualquer natureza.

Finalmente, e com a concordância de todos os entrevistados, este trabalho contém a identificação das empresas e das pessoas entrevistadas, por ser, segundo Yin (2003), a opção mais desejável e que traz mais vantagens, pois possibilita ao leitor poder relacionar e conferir o caso à luz da interpretação.

4.2.3. Questões de investigação

Este estudo teve como propósito analisar por que algumas empresas alcançam bom desempenho enquanto outras não, assim como procurou conhecer quais direcionadores foram utilizados para alcançar o desempenho e os quais foram os motivos dessa escolha. Em outras palavras, a questão primordial desta pesquisa é:

Como as empresas alcançam o êxito estratégico, quais drivers (direcionadores) são por elas utilizados e por que os escolheram?

Os drivers investigados nas empresas do estudo múltiplo de caso foram selecionados a partir de intensa pesquisa bibliográfica, como detalhado nos dois capítulos anteriores, tendo por base artigos recentes que trataram de pesquisas que exploraram questões semelhantes em diferentes regiões do mundo, catalogados em dois grupos – internos e externos.

Drivers internos:

- Tecnologia, inovação e diversificação (TID);
- Apoio da alta gestão (AGT);
- Aprendizagem (APZ).

Drivers externos:

- Rede de relacionamentos (RRL);
- Mercado e cliente (MCL);
- Competição (CPC);
- Legislação (LEG).

Nesse contexto, foram formuladas questões de pesquisa com a possibilidade de abranger os diferentes drivers, planejadas de tal sorte que uma mesma pergunta pudesse investigar mais de um driver e a resposta proporcionasse não só a compreensão de como a empresa do estudo de caso selecionou e utilizou aquele driver, mas também a interconexão desse driver com outros drivers.

As tabelas seguintes apresentam exemplos de questões que foram abordadas nas entrevistas, segregadas por driver. Cada tabela representa um driver e suas respectivas questões, destacando-se, como já tratado anteriormente, que uma mesma questão pode abranger mais de um driver. Em se tratando de um processo dialético, as perguntas não foram formuladas necessariamente como estão transcritas a seguir e tampouco na mesma ordem. À medida que a entrevista evoluía, o entrevistador selecionava pontos a serem abordados e questões a serem descartadas por já estarem respondidas na fala do entrevistado. As questões, tais como foram formuladas, encontram-se na transcrição das entrevistas (Anexo B).

Tabela 9 - Questões referentes ao driver Tecnologia, Inovação e Diversificação

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• A empresa investiu em atualização tecnológica nos últimos 3 anos?• A empresa investiu em desenvolvimento de novos produtos nos últimos 3 anos?• Com que frequência sua empresa é pioneira em detectar inovações que podem afetar o negócio?• Sua empresa ganhou posições no mercado ao investir em tecnologia limpa (eco eficiente)?• Existem competidores com melhor qualidade e/ou custos mais baixos?• Sua empresa possui conhecimentos valiosos sobre tendências do mercado?• Sua empresa visualiza as mudanças tecnológicas como oportunidades no setor?• Como a empresa identifica novas oportunidades, setores ou segmentos a serem explorados? |
|---|

Tabela 10 - Questões referentes ao driver Apoio da Alta Gestão

- De que forma a liderança se envolve na melhoria e sustentação da qualidade dos produtos/serviços?
- A alta gestão exerce alguma pressão para alcançar os resultados de curto prazo? Qual?
- Há processo de formação de lideranças dentro da organização?
- Como se dá o processo de seleção de produtos e processos destinados a conquistar o mercado?
- Como se dá o processo de transmissão de valores e competências essenciais aos níveis operacionais?
- Como é feito o ajuste entre estratégia/recursos/operações?
- Sua empresa pratica a descentralização na tomada de decisão?
- Qual o envolvimento da liderança na apresentação de ideias criativas para novas oportunidades?

Tabela 11 - Questões referentes ao driver Aprendizagem Organizacional

- Como se dá o processo de atualização do conhecimento sobre as forças que afetam o setor?
- Como são buscadas soluções para problemas sob a ótica de diferentes ângulos?
- Quais canais (formais e informais) são utilizados para a troca de informações?
- Que incentivos são dados para empregados que apresentam soluções para problemas?
- Como são tratadas informações externas consideradas úteis no processo de aprendizado?
- Como são analisados erros e falhas?
- Quando realizadas alianças, como é capturado o aprendizado dos nossos parceiros?

Tabela 12 - Questões referentes ao driver Rede de Relacionamentos

- De que forma são estabelecidas relações próximas com os fornecedores?
- Como se dá o processo de entendimento e cumprimento do requerimento dos clientes?
- Como são estabelecidas e mantidas relações com parceiros estratégicos?
- Qual o nível de entendimento dos requerimentos de autoridades e agentes reguladores?
- Quais parcerias são mantidas com universidades e centros de pesquisa?
- Qual o grau de entendimento dos requerimentos dos empregados?
- Até que ponto são compartilhadas informações, planos e tecnologia com parceiros?

Tabela 13 - Questões referentes ao driver Mercado e Clientes

- Como o mercado está se comportando (estável, crescendo, declinando)?
- Sua empresa identifica potenciais clientes no mercado, revelando oportunidades?
- Existem pressões sociais, políticas, econômicas, culturais ou ambientais que provocam turbulência?
- A empresa possui economia de escala que lhe permita alcançar vantagem em custos?
- A questão ambiental é crítica para os clientes da empresa?

Tabela 14 - Questões referentes ao driver Competição

- Qual o nível de competição entre os concorrentes?
- Existem barreiras a novos entrantes?
- Sua empresa identifica ameaças de produtos substitutos que possam limitar a lucratividade?
- Os competidores atuam de forma similar ou existem vantagens que os tornam diferentes?
- Você conhece os seus atuais e potenciais concorrentes?
- Em que nível a sua empresa monitora as estratégias e táticas dos concorrentes?

Tabela 15 - Questões referentes ao driver Legislação

- Qual o impacto da legislação na sua empresa?
- A legislação motiva a sua empresa a agir para alcançar níveis elevados de Responsabilidade Social?
- Sua empresa segue fielmente a legislação ambiental?
- Como é feito o descarte de resíduos na sua empresa?
- Quais ações estão sendo tomadas para redução de consumo de água e energia na sua empresa?
- Quais políticas são praticadas no sentido de reduzir perdas ou aproveitar materiais que seriam descartados?
- Sua empresa possui algum tipo de certificação ambiental?
- Sua empresa treina seu pessoal em questões ambientais?

4.2.4. Instrumento de pesquisa

A utilização de múltiplas fontes de dados é uma das características positivas dos estudos de caso e, segundo Yin (2003), nenhuma das fontes escolhidas possui vantagem substancial sobre as demais, já que elas se complementarão. Assim, na apresentação dos resultados, fica evidenciado o cruzamento de informações oriundas das diferentes fontes, como entrevistas, relatórios internos da empresa, demonstrações contábeis e observações do pesquisador.

As entrevistas com os gestores e pessoal da área operacional das empresas pesquisadas representam um dos pontos de partida para a coleta dos dados que foram analisados e confrontados com os demais instrumentos de coleta. A validade do constructo considerou as questões semelhantes na literatura, como informado antes. Em termos de validação interna, as questões objetivam buscar relações de causa e efeito entre a escolha dos drivers e o êxito estratégico, medido pela capacidade das empresas em superar os efeitos das contingências ambientais e apresentar resultados. Quanto à validação externa, ou seja, a possibilidade das descobertas deste estudo poderem ser generalizadas em outros casos, deve-se considerar o que foi proposto por Yin (2003) de que essa validação não é automática e isso se deve ao fato de que algumas replicações podem reproduzir as exatas condições da pesquisa original enquanto outras podem ter sofrido alterações que a diferenciam da pesquisa original.

As entrevistas foram conduzidas em locais previamente agendados com os diretores e representantes das empresas investigadas. Na abertura dos trabalhos, o entrevistador deixou claro que a investigação estava relacionada a uma tese de doutorado em que se buscava entender como as empresas selecionam e utilizam determinados drivers que podem garantir o êxito estratégico. Em seguida, foi informado que a entrevista seria gravada e que o entrevistado poderia recusar responder a

qualquer pergunta que julgasse inapropriada, inadequada ou que pudesse revelar algum ponto interno do negócio para qual não fosse conveniente a exposição. Foi, também, facultado ao entrevistado revisar suas respostas e, se assim julgar necessário, refazer sua posição.

Depois desses esclarecimentos iniciais, e não havendo recusa ou mesmo qualquer solicitação para não divulgação das informações e identificação da empresa, o pesquisador esclareceu alguns conceitos elementares e iniciou a entrevista. Para isso, foi utilizado roteiro previamente elaborado em que os assuntos objeto das indagações estavam colecionados por tema, totalizando cinquenta perguntas. À medida em que o entrevistado respondia às perguntas formuladas, implicitamente já estava respondendo questões relacionadas a outros temas, o que reduzia a necessidade de fazer todas as perguntas. Por outro lado, e por se apoiar em técnicas da dialética, algumas respostas induziam a perguntas não originalmente previstas, porém necessárias para melhor entendimento do assunto e para se chegar à verdadeira resposta.

Ao final de cada entrevista, o pesquisador agradeceu à colaboração do entrevistado, informou que eventualmente poderia voltar a fazer contato caso houvesse necessidade de esclarecer algum ponto e, mais uma vez, deixou aberta a possibilidade do entrevistado revisar suas respostas.

As entrevistas foram complementadas por documentos internos da empresa, tais como relatórios, balancetes e outras demonstrações contábeis que pudessem demonstrar seu desempenho econômico-financeiro e evidências de que alcançou o êxito estratégico. Essa documentação foi submetida a análise, com o objetivo de entender o desempenho da empresa e como esse desempenho foi influenciado pelos drivers estratégicos selecionados. Para isso, foram usadas técnicas de análise e verificação de indicadores de desempenho.

Como elemento complementar, o pesquisador valeu-se de técnicas de observação de alguns elementos que pudessem corroborar com as respostas obtidas a partir das entrevistas. Entre outros aspectos, foram analisados superficialmente o clima organizacional, aspectos motivacionais da equipe, uso de recursos tecnológicos apontados nas entrevistas, inovações introduzidas e, ainda, indícios da diversificação de produtos e mercados, declarados pela maior parte dos entrevistados. Nesse aspecto, é

lícito antecipar que não foram identificados quaisquer elementos que pudessem descaracterizar as respostas obtidas nas entrevistas.

É importante salientar que a metodologia de estudo de casos apresenta-se como adequada na primeira fase dessa investigação porque permitirá identificar como as empresas escolhem e usam os drivers selecionados a partir da literatura prévia. Por meio da abordagem feita por entrevista, foi possível entender a importância dada a cada um dos drivers pesquisados, a partir de que pontos eles foram identificados como necessários para promover a adaptação estratégica e de que forma eles contribuíram para que as empresas pudessem ter convívio com o momento de incerteza. Da mesma forma, a metodologia permitiu conhecer quais empresas não recorreram aos drivers elencados nesta pesquisa, porque não fizeram e quais foram os reflexos dessa decisão nos resultados.

Assim, o estudo de caso possibilitou conhecer as operações desencadeadas pelas empresas para adaptar-se às contingências ambientais, de forma mais precisa quando comparado com métodos estatísticos tradicionais. Tais escolhas, como se verá adiante, proporcionaram resultados diferentes para as empresas pesquisadas e esses resultados estão intimamente relacionados ao processo de formulação estratégico. Dessa forma, a partir das confirmações de que um conjunto de drivers pode ter papel importante no desempenho das empresas, foi possível estabelecer o tamanho ideal desse conjunto de drivers por meio da pesquisa quantitativa e entender as relações entre esses diferentes drivers por meio das equações estruturais (Capítulo 5. Análise Quantitativa).

Nas páginas seguintes serão demonstradas as principais descobertas do estudo múltiplo de casos. Optou-se por detalhar esses resultados por grupo econômico e, dentro de cada grupo, por empresa. A apresentação está alicerçada, como já falado anteriormente, nas entrevistas com os gestores e membros dos escalões operacionais, subsidiadas pela análise de documentos internos e observação de alguns aspectos internos nas empresas.

4.3. GRUPO CONGEL

Figura 5 – Grupo Congel - Logomarcas das empresas



Fonte: GRUPO CONGEL

O Grupo Congel é formado por diferentes empresas que operam na prestação de serviços para outras empresas (terceirização ou *outsourcing*), como vigilância patrimonial, controle de acesso, limpeza e conservação, recepção, digitação, telemarketing, entre outros. A terceirização difundiu-se no Brasil e no mundo dentro de um contexto de redução de custos com pessoal e foco das empresas em suas atividades básicas. Apesar das vantagens que apresenta, o processo sofre restrições no Brasil, o que levou a tramitar no Poder Legislativo o Projeto de Lei 4.330/2004 que tem como objetivo principal regulamentar a atividade no Brasil e sanar alguns conflitos, entre os quais a permissão para que possa ser terceirizada a atividade-fim (atividade para a qual a empresa foi criada). Esse projeto já está em análise há três anos, o que demonstra o nível de dificuldades na sua aprovação, especialmente considerando argumentos apresentados por partidos de esquerda de que o processo de terceirização é uma forma de precarização das relações trabalhistas.

O Grupo prioriza seus negócios na prestação de serviços para entidades estatais, angariando contratos por meio de processos de licitação em que a decisão é efetivada quase sempre pela prevalência da política do menor preço. Tais contratos são formalizados por prazo determinado (geralmente um ano, podendo ser renovado por mais dois anos consecutivos), implicando na necessidade de manter política de bom relacionamento com as empresas contratantes e ganhos de escala.

4.3.1. Breve histórico do Grupo

A história do Grupo começa em 1996, com a criação da CONGELSEG e formalização dos primeiros contratos de serviços de vigilância. Nos anos seguintes, quando a terceirização se tornou tendência no mercado brasileiro, o grupo criou novas empresas objetivando não só atender à demanda crescente, mas também diversificar as atividades. Entre elas, a CONGEL DO BRASIL (serviços de limpeza e conservação, digitação, recepção e telemarketing), ESTACIONE (gestão de estacionamentos em aeroportos e shoppings centers) e AEROSUPORTE (controle de acesso a aeronaves, controle de raio-X em aeroportos, controle de cargas e vigilância de pátio de aeronaves).

Nos seis primeiros anos de atividade, o Grupo Congel experimentou crescimento rápido e lucrativo. A empresa CONGELSEG ganhou importantes contratos de vigilância, segurança patrimonial, transporte de valores e segurança VIP (proteção de autoridades e pessoas importantes, como diretores de bancos, personalidades artísticas e autoridades em geral), alcançando faturamento anual superior a R\$ 36 milhões e mantendo cerca de 1.300 empregados. A AEROSUPORTE, por sua vez, conquistou contratos nos principais aeroportos brasileiros (Guarulhos, Congonhas e Viracopos, em São Paulo; Galeão e Santos Dumont, no Rio de Janeiro; Juscelino Kubitschek, em Brasília; Eduardo Gomes, em Manaus; Confins, em Belo Horizonte; além de aeroportos menores em Belém, São Luís, Fortaleza, Porto Alegre, entre outros). Na execução desses serviços, atingiu faturamento anual superior a R\$ 24 milhões e empregou mais de 730 pessoas. As demais empresas responsabilizaram-se por serviços de menor vulto, empregando poucas pessoas e recursos.

CONGELSEG e AEROSUPORTE tornaram-se, dessa forma, as empresas líderes do Grupo e responsáveis pela visibilidade no mercado e atração de novos negócios. Apesar do rápido crescimento, essas entidades sofreram pressão de diferentes forças do mercado, o que lhes obrigou a operar com baixos custos para oferecer sempre preços menores que a concorrência. Esse era o único caminho para renovar os contratos existentes e garantir novos negócios. O poder de pressão dos clientes poderosos (grandes empresas estatais, como o Banco do Brasil, Petrobras e Infraero) reduziu a capacidade de negociação e obrigou às empresas do Grupo a fazer concessões para atender às exigências crescentes. O movimento interno dos competidores dentro do

setor forçou a direcionar recursos significativos para investimentos em novas tecnologias, em inovação dos processos e na atenta leitura das tendências de mercado de forma a não se tornar obsoleta ou perder capacidade de competição, como pode ser percebido na resposta do CEO Roberto Ayoub à pergunta formulada:

[...] na parte tecnológica na nossa empresa, uma pequena empresa, a gente tinha todo o sistema de software de gestão, de administração financeira, com computadores só da Dell, com servidores para ter maior capacidade de armazenagem e confiança. [...] a parte que é de transporte de valores, a gente estava tentando colocar PDV, que são os iPAD nos carros-fortes, fazer todo esse sistema por iPAD, a entrega, a rota e a coleta de valores pelo sistema eletrônico, o cliente colocando só a sua digital.

Além disso, as empresas se viram também obrigadas a aplicar considerável soma de recursos na capacitação do seu pessoal de forma a se adequar às novas exigências de um mercado cada vez mais preocupado com a ação do terrorismo internacional e da onda crescente de assaltos e danos ao patrimônio das empresas e das pessoas. Os investimentos nessa área excediam àquilo que era obrigatório, como relata o CEO Roberto Ayoub:

Nós tínhamos um programa de formação, de cursos externos, cursos internos, inclusive várias gerentes nossas foram financiadas com MBA operacional, profissional.

Não bastasse o impacto dessas forças competitivas, o Grupo Congel sofreu seu maior revés a partir de 2002, quando o Governo Federal alterou a tributação das empresas com a modificação do sistema de cálculo e arrecadação dos tributos PIS e COFINS²⁰, criando a modalidade “não cumulativa”. Essa medida, travestida de benefício às unidades produtivas pela eliminação da incidência do tributo em mais de uma etapa da cadeia (o chamado “efeito cascata”), se revelou em efetiva elevação da carga tributária, principalmente para as empresas prestadoras de serviço, que quase nada podiam aproveitar em termos de crédito tributário. O impacto foi mais significativo porque a legislação alterou não só a forma de cálculo do PIS e da COFINS, mas também majorou as alíquotas desses tributos. Se antes as empresas eram tributadas em 3,65% sobre o faturamento, depois da medida a carga tributária passou para 9,31% sobre o faturamento, podendo ser deduzido da base de cálculo o valor das compras de insumos e algumas despesas realizadas com fornecedores. Para as prestadoras de serviços, cujo

²⁰ PIS – Programa de Integração Social e COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

principal insumo é a mão de obra, não houve praticamente nenhum benefício já que esse tipo de empresa não utiliza insumos na sua atividade, de forma que a alteração legal apenas onerou os gastos dos contratos. Além da elevação das alíquotas e mudança na metodologia de cálculo, a lei ainda obrigou as empresas contratantes a efetuar retenções de outros tributos, como o imposto de renda com base em uma presunção de lucro. Dessa forma, no ato da quitação dos serviços tomados, as contratantes deveriam reter parte dos tributos e recolher esses encargos em nome das prestadoras, cabendo-lhes acertar a diferença com a autoridade fiscal por meio de declaração.

A alteração gerou questões controversas entre contratantes e contratados porque impôs ônus à prestação do serviço e não houve, de imediato, repasse desse ônus para os preços contratados. A maior parte dos serviços se tornou deficitária, uma vez que os valores recebidos, após as retenções legais, não eram suficientes para cobrir os custos, obrigando as empresas contratadas a comprometer seu capital de giro, em um primeiro momento, e a se financiar na rede bancária, enquanto aguardavam a decisão do imbróglia. Quando, enfim, a solução foi encontrada, ou seja, a determinação de reajuste dos preços contratados, as empresas prestadoras de serviços terceirizados que conseguiram sobreviver estavam profundamente comprometidas, endividadas e com problemas trabalhistas. Em paralelo, dispunham de um volume de tributos recolhido ao governo que não representava o valor devido, fruto da retenção imposta na mudança da legislação. A situação fica melhor entendida nas palavras do CEO Roberto Ayoub.

Teve duas leis que foram promulgadas pelo governo. Primeiro foi a retenção do Imposto de Renda de 4,8%. Isso foi, para mim, o que levou a empresa à bancarrota. Hoje nós temos quase seis milhões de reais de crédito na Receita Federal e estamos devendo dois milhões e não conseguimos receber o dinheiro. Com os quatro milhões eu conseguiria pagar os funcionários que estou devendo, entendeu? Não conseguiria pagar os bancos, mas banco é uma coisa que a gente resolve mais fácil. O mais difícil é resolver a legislação trabalhista, que aumentou consideravelmente os custos e a gente não consegue repassar. [...] A outra lei é a do PIS/COFINS que aumentou as alíquotas, a retenção e os clientes não concordaram em repassar, abriu um rombo de quase dez por cento no faturamento da empresa.

As duas empresas sobreviventes do Grupo, a CONGELSEG e AEROSUPORTE passaram a apresentar sucessivos resultados negativos. A falta de recursos comprometeu a qualidade do serviço prestado, gerando reclamações, multas e

consequente inabilitação para renovar os contratos existentes. Sem recursos para honrar os compromissos assumidos na tentativa de se manterem líquidas, as empresas começaram a enfrentar ações trabalhistas e cobrança de fornecedores e bancos. Isso tudo culminou na quase total paralisação das atividades e indicadores negativos de rentabilidade para os sócios.

4.3.2. Estratégia adotada pelas empresas

De imediato, é patente que as empresas do Grupo Congel não foram bem sucedidas, uma vez que não conseguiram alcançar uma posição competitiva que lhes permitissem manter performance financeira superior e sustentável em relação às empresas rivais. A princípio, é possível entender que as turbulências do ambiente em que essas empresas estavam inseridas foram intensas. Por diferentes razões, elas não perceberam a tempo os novos ventos que sopravam, não conseguiram adaptar-se às mudanças, não promoveram políticas capazes de aliar as ameaças e fraquezas internas às oportunidades e forças e tampouco criaram ou exploraram competências essenciais que as pudessem distinguir dos seus competidores.

As mudanças na legislação tributária atingiu a todos os competidores de forma indistinta e foram introduzidas por meio de Medida Provisória²¹, sem prévia discussão nas casas legislativas, o que não permitiu que as empresas se preparassem previamente para o impacto que iriam causar. Esse fato poderia ser advogado a favor do Grupo Congel para tentar justificar a sua falta de ação em tentar contornar os problemas. Entretanto, a análise mais acurada das estratégias adotadas pelo Grupo evidencia que o problema vai além da falta de informações preliminares sobre a mudança de ares. A esse problema se soma o equívoco por parte da alta gestão de não dar a devida atenção à sangria financeira provocada pelo recolhimento maior e antecipado de tributos e ainda optar por adotar ação mais agressiva de crescimento no mercado, realizando investimentos apoiado em recursos de terceiros, desconsiderando as perspectivas de retorno e viabilidade que esses investimentos poderiam proporcionar. O principal gestor da empresa explica:

²¹ Ato de iniciativa da Presidência da República com força imediata de lei, em razão da urgência e relevância do assunto. A sua apreciação pelo Poder Legislativo ocorrerá em até sessenta dias, tornando-se automaticamente convertida em lei.

Nós tínhamos um plano estratégico [...] de chegar a cem milhões de reais de faturamento, ser uma empresa de médio porte nacional e quase chegamos lá, mas não deu para chegar. Os investimentos que eram necessários a gente ia fazendo na medida em que a gente ia ganhando faturamento [...]. Talvez a nossa maior falha de não ter uma reserva em dinheiro é que a gente pegava o dinheiro e fazia investimento em tecnologia, em pessoal, em equipamento (Roberto Ayoub, CEO).

A fala do Presidente do Grupo demonstra de forma nítida a falta de planejamento financeiro. Apesar de dizer que o Grupo tinha uma estratégia, que era chegar a cem milhões de reais de faturamento, não havia sido definido o caminho para chegar a essa posição de mercado. O Grupo contava apenas com ganhos de fatia de mercado, sem se dar conta de que seria necessário garantir retorno sobre as vendas para poder investir esses resultados positivos.

Mesmo adotando caminhos tortuosos, percebe-se que a alta gestão mostrou envolvimento ou apoio às principais decisões de investimento, seja para ampliar a presença das empresas no mercado, seja para adquirir novas tecnologias ou promover inovações. Tanto o principal gestor quanto a gerente executiva entrevistada concordaram que as empresas buscaram atualização constante, apostando em diversificar as atividades, em adquirir tecnologia atualizada e em desenvolver formas diferentes de prestar os serviços. A falta de cacife financeiro para bancar os investimentos e, ainda, a crescente pressão dos custos inviabilizaram essas apostas e levaram os negócios a apresentar resultados negativos.

Examinando-se as razões pelas quais as empresas do Grupo decidiram gastar recursos que não tinham, percebe-se que essa foi uma decisão solitária do principal gestor (CEO), Roberto Ayoub. Mesmo afirmando que possuía um *staff* capacitado, bem treinado e com poder de decisão, em determinado momento da entrevista o CEO evidencia a concentração absoluta de poder em suas mãos, proferindo a seguinte frase: “eu sou a alta administração”. Em uma justificativa contraditória, explica em seguida, que o “cumprimento das metas aqui no Maranhão é difícil por uma questão de educação”. Segundo ele, não há uma média gerência comprometida com o nível tático, o que impossibilitava o cumprimento das metas. Nesse aspecto, a gerente Executiva Rosana Rocha confirmou, em sua fala, a baixa participação dos empregados nas decisões. Segundo ela, não era prática na empresa aproveitar as boas ideias dos

empregados uma vez que existia uma hierarquia a ser respeitada e que não estimulava a participação dos níveis intermediários.

Importante destacar que a concentração das decisões no CEO se tornou mais evidente quando as empresas já estavam financeira e economicamente comprometidas com o impacto das mudanças na legislação tributária. Nos dois anos imediatamente anteriores às mudanças que provocaram a turbulência, o Grupo estimulava a participação dos escalões inferiores no processo de gestão, decisão e planejamento. Da mesma forma, promovia mecanismos de aprendizagem coletiva, desenvolvendo novos métodos gerenciais de administração dos serviços prestados, o que levou a receber elogios pelos órgãos tomadores de serviços. No entanto, quando os recursos para sustentar as operações começaram a se tornar escassos e quando os clientes perceberam que a qualidade dos serviços era declinante e comprometedora, colocando em risco áreas onde a segurança era essencial, todo o processo de relacionamentos internos e *empowerment* (transferência de decisões ao pessoal operacional) deu lugar à concentração do poder nas mãos do CEO.

Tomar para si a responsabilidade pela condução de uma situação caótica, assumir a liderança ou mesmo exercer rígidos controles enquanto perdurasse a crise poderia até ser considerada uma atitude louvável de um gestor preocupado com a sobrevivência das empresas. No Grupo Congel essa atitude se mostrou desastrada, já que as decisões tomadas pelo CEO foram, quase todas, na contramão do bom senso e com parecer contrário dos escalões intermediários. Roberto Ayoub (CEO) reconhece que falhou na questão do relacionamento. Ele relata sua crença de que considerava que o item mais importante do seu negócio era fazer o trabalho bem feito e receber a fatura no final do mês e que hoje enxerga que quem não consegue se relacionar bem com as áreas está fadado ao fracasso. Para isso, ele recomenda uma administração enxuta, com dinheiro no caixa para sobreviver às inevitáveis crises.

4.3.3. Considerações sobre os drivers estratégicos

As empresas do Grupo Congel foram apanhadas de surpresa por falta de atenção em alguns drivers abordados nesta pesquisa. O primeiro deles diz respeito às mudanças na *legislação* para as quais as empresas do Grupo não estavam preparadas e

não conseguiram organizar defesas que pudessem evitar a derrocada. Nesse aspecto, não atualizaram constantemente o conhecimento sobre as forças que afetavam o setor em que atuavam, pecando em um dos aspectos relacionados à *aprendizagem organizacional*, o segundo driver desconsiderado. O problema se tornou gradativamente mais forte na medida em que as empresas tiveram dificuldades em repassar os custos provocados pelas mudanças para os preços, revelando que não mantinham fortalecida sua *rede de relacionamento*, especialmente com seus clientes (terceiro driver). Em vez disso, os clientes passaram a exigir preços mais baixos, pressionando os custos e as empresas estavam mal posicionadas no *mercado* (quarto driver), não conseguindo oferecer as mesmas vantagens dos concorrentes em uma *competição* agressiva (quinto driver).

O Grupo Congel errou, portanto, quando não apostou em desenvolver *rede de relacionamentos* tanto internamente (empregados) quanto com outros *stakeholders* (fornecedores, organismos de pesquisa e parceiros estratégicos), isolando-se e deixando de aproveitar os benefícios que parcerias desse tipo poderiam contribuir para alcançar os objetivos. As palavras do CEO são eloquentes quanto à não utilização desse driver:

Quem não tiver relacionamento, que for pensando como eu pensava, que era só fazer o seu trabalho bem feito e receber a fatura no final do mês, pode desistir porque tem que ter relacionamento com as áreas.

Percebe-se que o Grupo Congel deixou de seguir parte dos drivers determinantes do sucesso estratégico selecionados nesta pesquisa e isso justifica, de forma muito contundente, o seu desempenho e situação em que se encontra. Fica evidente que deixar de lado a força dos drivers acaba repercutindo em desatender outros drivers e isso pode ser observado no estudo de caso do Grupo Congel. Muito embora o *mercado* estivesse crescendo rapidamente, exigindo aportes consideráveis de recursos em *tecnologia e inovação*, o Grupo não dispunha de recursos para manter-se atualizado, recorrendo ao endividamento bancário que sufocou as empresas. A gestão, por sua vez, preocupada com a melhoria dos serviços e sustentação da qualidade dos serviços prestados, chamou para si a responsabilidade pela aprovação dos investimentos realizados com recursos de terceiros, o que, mesmo se caracterizando como um louvável *apoio da gestão*, acabou por prejudicar os negócios por centralizar as

decisões e eliminar do processo decisório a participação dos empregados, cuja visão se mostrou mais sensata que a do chefe.

Por outro lado, são visíveis algumas iniciativas do Grupo, ainda que tímidas, em criar formas de se adaptar às contingências, selecionando drivers importantes. Nesse aspecto, o Grupo buscou *diversificar* sua oferta de serviços e fortalecer o seu conjunto de ativos (tangíveis e intangíveis) em uma tentativa de melhorar a percepção de valor pelo cliente. Como exemplos de *diversificação*, o Grupo ampliou o escopo das atividades oferecendo serviços de transporte de valores (CONGELSEG) e apoio em terra a aeronaves (AEROSUPORTE). No campo das apostas na melhoria da percepção de valor, o Grupo investiu em certificação ISO 9000 e ISO 14000, aquisição de equipamentos de ponta na área de segurança e fortalecimento da marca. Não obstante, o Grupo realizou essas iniciativas de forma não planejada, desprezando, como já falado anteriormente, a rede de relacionamentos e não provindo os recursos financeiros adequados para esses investimentos.

Além disso, o Grupo cometeu outros pecados, como o de perder qualidade nos serviços prestados. Rosana, a gestora do grupo, afirma que a empresa deixou de cumprir obrigações contratuais, como a “reciclagem de funcionários dos contratos”, referindo-se aos vigilantes, inspetores e outros profissionais.

Porter (1991) adverte que em ambientes em que a mudança é contínua e imprevisível o problema não se resume a selecionar boas estratégias, mas criar uma organização flexível que aprenda e esteja apta a redefinir constantemente sua estratégia e falhar nesse ponto parece ter sido o caso do Grupo Congel. As pífias tentativas de adaptação contingencial foram aniquiladas pela falta de recursos, pela falta de apoio dos parceiros (especialmente clientes), pelo não aproveitamento da força dos ativos intangíveis (aprendizado organizacional e marca) e por escolhas inadequadas tomadas pela alta gestão.

4.4. GRUPO FRANERE

Figura 6: Grupo Franere - Logomarcas das empresas



Fonte: GRUPO FRANERE

A essência das atividades do Grupo Franere é a indústria da construção civil. Esse segmento deu visibilidade e foi o grande motor financeiro que permitiu o surgimento de outras empresas em diferentes segmentos, como shoppings centers, hotéis, logística, corretagem imobiliária e serviços de gestão de mão de obra. Impulsionado ao longo dos anos pelo enorme déficit habitacional brasileiro, o setor da construção civil sempre operou com margens de lucro elevadas e pouca concorrência em razão das barreiras à entrada, em especial os elevados investimentos e a confiabilidade da marca. No entanto, nos últimos dez anos o setor passou a conviver com algumas peculiaridades que deram razão ao surgimento de muitas fortunas e grandes derrocadas no movimento interno na indústria. Uma dessas peculiaridades se relaciona às políticas públicas do governo brasileiro no sentido de reduzir o déficit habitacional por meio de financiamentos subsidiados a casas populares (destinadas à população de baixa renda). A profusão de linhas de crédito redirecionou muitas empresas para essa vertente, aproveitando-se das facilidades oferecidas pelo governo e

pelo excesso de demanda. Em 2014 o governo percebeu que não dispunha de recursos para continuar financiando novas moradias e reduziu a oferta de crédito, deixando as construtoras com muitas obras iniciadas e sem clientes para adquirir as casas populares.

Outra peculiaridade diz respeito ao processo de transferência de renda que levou uma significativa parcela da população brasileira a escalar a pirâmide social e, com maior poder aquisitivo, passar a demandar bens mais caros, como casas e apartamentos em bairros nobres. Essa realidade direcionou as empresas do ramo a apostar em grandes condomínios imobiliários, alguns com mais de dois mil apartamentos, investindo considerável soma de recursos. Para isso, se associaram a gigantescas empresas de construção civil, formalizando parcerias que lhes permitiram abrir canteiros de obras monumentais em quase todos os bairros nobres da cidade. Essas empresas parceiras dispunham de recursos provenientes da abertura de capital em bolsa de valores e não mais encontravam espaço em suas regiões de origem, normalmente os Estados da região mais rica do país (Sudeste). Em um primeiro momento, os preços dispararam inflacionando o mercado imobiliário local. No entanto, o excesso de oferta aos poucos estabilizou o mercado e, com o advento da crise que se abateu na economia brasileira, boa parte da população fez o caminho inverso na pirâmide social, abandonando seus projetos de adquirir as casas e apartamentos ofertados. Restou às construtoras administrar um estoque de imóveis oferecendo todo tipo de promoção para tentar recuperar o capital investido.

Esses percalços atingiram o setor de forma avassaladora. Muitas empresas não suportaram os efeitos da crise e fecharam as portas. Outras simplesmente paralisaram suas atividades e estão a aguardar o desenrolar dos acontecimentos para, então, decidir que procedimentos irão adotar, já que reina no setor um sentimento de que a crise vai demorar ainda alguns anos até que tudo retorne à normalidade. O Grupo Franere, como será discutido no próximo tópico, conseguiu adaptar-se à crise graças às iniciativas de um líder visionário que, antecipando-se às contingências, diversificou os segmentos de atuação do Grupo e por esse caminho, proporcionou alternativas de sobrevivência enquanto perdurarem os efeitos da atual situação econômica.

4.4.1. Breve histórico do Grupo

O Grupo Franere começou suas atividades em setembro de 1980 quando foi criada a Construtora e Imobiliária Neves Regadas Ltda, com sede em Fortaleza, capital do Estado do Ceará. Ao longo dos anos, a empresa abriu filial em João Pessoa, na Paraíba, mudou seu endereço para São Luís, no Maranhão, e passou a ter a denominação social que mantém até hoje de FRANERE Comércio, Construções e Imobiliária Ltda. Marcos Filho, sócio e diretor executivo, explica a evolução natural dos negócios a partir da construtora.

A gente nasceu do grupo da construção civil, com a Franere, que é a empresa mais conhecida das empresas que a gente está tocando hoje. Da Franere, naturalmente a gente migrou para uma outra área imobiliária que é a área de renda imobiliária [...]. Depois, saímos para a área de shopping center, que veio também migrado da construção civil, e a parte de hotelaria. A partir daí, começou cada um desses segmentos [...] a segmentar mais ainda, com uma empresa na parte de mão de obra terceirizada, que é a Ágile, que veio a partir do hotel. Do shopping, a gente começou a entender que o conglomerado como um todo valia mais a pena a gente ter essa empresa para coordenar a mão de obra do que terceirizar ou do que absorver. E a partir de todos esse negócio andando, começou a aparecer propostas para tocar hotéis, shoppings de terceiros, e aí abrimos mais uma empresa, que é a MR Malls. Essa empresa hoje toma conta, além dos shoppings do grupo (Rio Anil, Rio Tapajós e Imperial Shopping) e do Hotel Imperial, ela toma conta dos de terceiros (Office Tower, Jaracati Shopping, Shopping Passeio e Hotel Vera Cruz). Então, acho que a partir desses entendimentos, a gente viu que o volume faz com que a gente consiga também ter uma eficiência melhor e, por isso, a gente vem absorvendo essas de terceiros.

Franere Comércio, Construções e Imobiliária Ltda. é o braço da construção civil do Grupo. Ao longo da sua história, a construtora alcançou posição de destaque no Estado do Maranhão. Dados extraídos das suas demonstrações financeiras evidenciam que na primeira década deste século a empresa saltou de um faturamento anual em torno de R\$ 20 milhões para mais de R\$ 100 milhões. No período, a empresa chegou a manter simultaneamente mais de setenta obras em andamento, que juntas somavam mais de 500 mil metros quadrados de construção de obras residenciais, edifícios comerciais, hotéis e shoppings centers. No mesmo período, a empresa chegou a manter mais de dois mil e quinhentos empregados nas obras em andamento e em seus escritórios.

No auge do *boom* imobiliário, a empresa firmou parceria com a Gafisa, uma das maiores e mais respeitadas incorporadoras e construtoras do Brasil. Com mais de

mil empreendimentos entregues e cerca de quinze milhões de metros quadrados construídos em seus sessenta anos de história, a Gafisa proporcionou à Franere condições de se firmar no mercado com maior cacife e explorar grandes empreendimentos. A estratégia adotada foi imediatamente copiada por rivais, transformando o mercado local em um enorme canteiro de obras bancadas por pequenas construtoras locais associadas aos *big players* nacionais.

A euforia desse período elevou a oferta e fez a riqueza dos empreendedores. No entanto, os bons ventos pararam de soprar quando o governo brasileiro se deu conta da insustentabilidade do seu programa de financiamento subsidiado do consumo e reduziu o aporte de recursos para a construção civil. Esse fenômeno, associado à crise que abalou as estruturas econômicas brasileiras, paralisou o mercado e, em consequência, a atividade das construtoras. O efeito imediato foi estancar novos lançamentos e apenas concluir aqueles que estavam em curso.

Como reflexos da abrupta mudança ambiental, o setor inteiro adotou medidas de redução de custos, promovendo corte de pessoal e ajudando a elevar os indicadores de desemprego do Brasil. Essas medidas, entretanto, não surtiram grande efeito porque do outro lado do balcão, os clientes, igualmente atingidos pela crise, reduziram as compras de novos imóveis. A grande maioria dos clientes que já haviam assinado contratos começou a desistir do negócio, mesmo perdendo parte dos valores pagos. Para evitar a sangria no fluxo de caixa, as construtoras promoveram uma redução generalizada nos preços dos imóveis e a passaram a oferecer condições até então inimagináveis para desovar os estoques.

A Franere não passou ilesa por esse problema. Sua parceria com a Gafisa foi encerrada, deixando-lhe um estoque de mais de mil unidades habitacionais sem clientes interessados. A empresa paralisou suas atividades, demitiu quase todos os empregados mantendo apenas vinte e oito pessoas em seus escritórios para atender possíveis clientes e adotou uma postura conservadora, aguardando o desenrolar dos acontecimentos para tomar medidas que possam adaptá-la a um futuro ainda obscuro. O faturamento da empresa caiu pela metade em razão dos compradores terem praticamente desaparecido e a empresa passou a administrar uma carteira de créditos inadimplidos que cresce dia após dia, exigindo cuidados especiais na gestão financeira.

O desempenho só não foi pior porque a redução dos custos em razão da paralisação de novos lançamentos adequou o fluxo de caixa da empresa de tal forma que ela ainda não se viu em dificuldades para honrar compromissos.

A queda no desempenho da Franere Comércio, Construções e Imobiliária Ltda. não chegou a afetar profundamente o Grupo porque as outras empresas, notadamente os shoppings centers, tiveram melhor desempenho no mesmo período. O Grupo possui três shoppings centers – Rio Anil Shopping, em São Luís (MA); Imperial Shopping, em Imperatriz (MA); e Rio Tapajós, em Santarém (PA) – construídos nos últimos cinco anos como resultado de uma estratégia de *diversificação* das atividades que se mostrou adequada, oportuna e extremamente bem sucedida como alternativa para driblar a crise que se abateu no setor da construção civil. Fruto da visão empreendedora do líder, a diversificação foi uma das decisões mais acertadas tomada pelo Grupo. O CEO Marcos Regadas Filho explica a situação da seguinte forma:

Na verdade, a gente conseguiu manter o mesmo nível de faturamento porque o mercado não vende e a gente tem ainda um estoque muito grande na construção de apartamentos [...]. A gente caiu, mas todo mundo caiu. Eu acho que com a diversificação, a gente caiu menos que todo mundo porque a gente conseguiu com essas outras atividades recompor o caixa de alguma forma.

O Rio Anil Shopping foi o primeiro dos três shoppings centers do Grupo Franere a ser construído. O planejamento da unidade começou a tomar forma quando a atividade de construção civil estava a pleno vapor, em 2005. Não havia ainda no horizonte perceptível qualquer indício de crise econômica no Brasil, ainda que nos anos imediatamente seguintes o mundo passasse a conviver com a crise do Subprime e a crise europeia. Os gestores do Grupo Franere entrevistados admitem que a estratégia de diversificação para explorar a atividade de shopping center aconteceu muito mais como oportunidade de negócio, já que não havia nenhum sinal que elevasse a preocupação do Grupo com qualquer perspectiva sequer de arrefecimento do segmento de construção civil.

Investindo recursos próprios e de financiamento bancário, o Grupo apostou cerca de R\$ 80 milhões na construção do Rio Anil Shopping na capital do Estado do Maranhão. À época, a cidade com mais de um milhão de habitantes dispunha de apenas um shopping center e alguns centros comerciais de menor porte. A oportunidade,

portanto, de explorar um segundo centro de compras se apresentava promissora, especialmente porque pesquisas de mercado haviam indicado espaço para um novo shopping center posicionado junto ao público de classe média e localizado na junção de cinco bairros residenciais que concentram cerca de 35% da população da cidade.

Inaugurado com mais de 37 mil metros quadrados, três pisos, oito lojas âncoras, 155 lojas-satélite e cerca de 1.670 vagas de garagem, o Rio Anil Shopping experimentou a melhor fase do setor na economia brasileira. De acordo Oliveira (2014), de 2006 a 2013 os shopping centers no Brasil cresceram o faturamento em mais de 178%, atingindo R\$ 60,5 bilhões. Logo nos dois primeiros anos de operação, o público em trânsito no Rio Anil superou a marca de dez milhões e oitocentas mil pessoas e alcançou faturamento superior a R\$ 30 milhões. Esse desempenho atraiu a atenção da maior companhia de shoppings no Brasil, a BR Malls, constituída em 1949, que adquiriu 50% do empreendimento por R\$ 120 milhões, valor que permitiu ao Grupo não só recuperar o capital investido, como também se capitalizar para iniciar a construção dos dois outros shoppings que fazem parte do Grupo – Imperial Shopping e Rio Tapajós Shopping.

O segundo shopping do Grupo, o Imperial Shopping, foi erguido na cidade de Imperatriz, a maior cidade do interior do Estado do Maranhão, com cerca de 250 mil habitantes. Considerada o centro do maior entroncamento comercial, energético e econômico do país, Imperatriz possui localização estratégica por concentrar o comércio de atividades como a soja proveniente da região dos cerrados, a madeira da região amazônica, a siderurgia e a produção de energia e celulose.

O Imperial Shopping foi erguido em Imperatriz com investimentos da ordem de R\$ 60 milhões provenientes de recursos próprios do grupo e financiamentos bancários à semelhança do Rio Anil Shopping em São Luís (MA). Conta também com três pavimentos, um dos quais subsolo destinado a estacionamento e dois destinados a estabelecimentos comerciais, com 175 lojas, dez âncoras, um supermercado e cinco salas de cinema, praça de alimentação e área de recreação infantil. Dentro da área do shopping foi construído, ainda, o Hotel Imperial também pertencente ao Grupo e comentado mais adiante. A exemplo do Rio Anil Shopping, o Imperial aproveitou-se do bom momento do setor no Brasil e cresceu de forma constante, atingindo cerca de R\$

15 milhões de faturamento logo nos primeiros anos. É explorado unicamente pelo Grupo e não possui concorrentes na região onde está instalado.

O município de Santarém, no Estado do Pará, foi escolhido para abrigar a terceira unidade no segmento de shopping center do Grupo, o Rio Tapajós Shopping. Santarém, conhecido como a “Pérola do Tapajós”, é um município com 354 anos de história e população que se aproxima de trezentos mil habitantes. Localizado na mesorregião do Baixo Amazonas, o município é o segundo aglomerado urbano do Estado do Pará e um dos mais visitados por suas atrações turísticas. Além das águas cristalinas do rio Tapajós e das imensas praias de água doce, o município ainda oferece eventos culturais e folclóricos. Além do turismo, a economia local é fortalecida pela forte participação dos setores de comércio e serviço e por uma indústria especializada em madeira, móveis e beneficiamento do pescado.

Inaugurado no final de 2014, o Rio Tapajós Shopping levou para Santarém um moderno centro de compras, entretenimento e praça de alimentação que se tornou único no município. Mantendo o modelo de financiamento e desenho arquitetônico das unidades de São Luís e Imperatriz, o Rio Tapajós foi igualmente construído com recursos de fontes próprias e de terceiros (financiamento bancário) e possui 138 lojas, cinco salas de cinema, praça de alimentação. Em seu primeiro ano de funcionamento, o empreendimento atingiu o desempenho esperado em termos de vendas e resultados.

Além da empresa de construção civil e dos três shopping centers, o Grupo Franere possui outros empreendimentos de menor vulto, entre os quais o Hotel Imperial, em Imperatriz; a MR Malls, a Ágile, a MR Corretora de Imóveis, a MR Galpões e a WD Corretora de Seguros. Tratam-se de negócios montados dentro de uma estratégia de verticalização e/ou horizontalização das atividades exploradas pela construtora e shoppings ou como oportunidade de mercado.

O Imperial Hotel foi construído dentro da área do Imperial Shopping na categoria três estrelas, voltado para o público de negócios. Oferece estacionamento, business center, restaurante, *room service*, café da manhã, piscina, lavanderia, centro de convenções e internet grátis. Os apartamentos são dotados de telefone com discagem direta, frigobar, TV por assinatura, ar condicionado, cofre eletrônico, secador

de cabelo e internet. O movimento de hóspedes e uso dos serviços do hotel garantem sustentação e desempenho satisfatório.

MR Malls foi criada para administrar os shopping centers do grupo há pouco mais de dois anos. Na medida em que desenvolveu expertise nesse sentido, a empresa conquistou cinco clientes fora do grupo, o que lhe garante auto sustentabilidade nessa fase inicial. Nessa mesma tônica, a empresa Ágile foi criada para prover as empresas do grupo de mão de obra destinada a serviços gerais, limpeza e conservação, vigilância e outros serviços de atividade meio. Com menos de dois anos de existência, terceiriza serviços das empresas do Grupo e de clientes externos, o que também lhe garante sustentabilidade e desempenho satisfatório. As três empresas restantes – MR Corretora de Seguros, MR Galpões e WD Corretora de Seguros foram criadas com o objetivo de aproveitar espaços abertos deixados na esteira das empresas do Grupo. Em razão do pouco tempo de existência, ainda não se consolidaram.

4.4.2. Estratégias adotadas pelas empresas

Ao longo da maior parte da história do Grupo Franere, o foco de atuação sempre esteve voltado para o segmento da construção civil. O Grupo cresceu e se consolidou aproveitando todas as oportunidades que surgiram e, para isso, manteve elevado o nível de informação a respeito do mercado, desenvolveu fortes laços de parcerias com fornecedores, concorrentes e instituições de pesquisa e apoio à atividade. Internamente, sempre deu elevada atenção à qualidade da mão de obra, empregando gente talentosa na área de engenharia, controladoria e vendas.

O Grupo Franere conquistou, em pouco espaço de tempo, boa reputação na praça de São Luís, capital do Estado do Maranhão em razão da qualidade das suas construções, consolidando uma marca que transmite confiabilidade. Esse aspecto lhe garantiu êxito em lançamentos de prédios e condomínios inovadores no mercado, seja pelo padrão de construção, seja pelas facilidades ofertadas e, ainda, pelo sistema próprio de financiamento.

Ainda no início, quando o Grupo estava em processo de consolidação da marca, a liderança começou a mostrar preocupações com a necessidade de diversificação das atividades. As experiências iniciais, em sua maioria, agregaram pouco

resultado, principalmente porque se deu preferências por atividades marginais ao segmento de construção civil, como incorporação de imóveis, corretora imobiliária e outros pequenos negócios. Apesar dessas atividades ainda persistirem dentro do Grupo, elas não trazem grande contribuição para a formação de receita e remuneração dos acionistas.

Nos últimos dez anos, quando o Grupo já gerava caixa suficiente para aventuras de maior envergadura, começaram a ser discutidos planos em torno de atividades de maior capacidade financeira. O processo decisório teve como ponto de partida a identificação pelo líder do Grupo de setores promissores a serem estudados, entre as quais shopping center e hotelaria. As decisões de investir nesses negócios sempre foram precedidas de estudos minuciosos do mercado e da análise por parte do alto e médio escalão do Grupo. O envolvimento de gerentes habilidosos e, em alguns casos, até mesmo pessoal da base sempre foi uma ferramenta usada pelo Grupo nas preliminares de um processo decisório de impacto.

Percebe-se que o processo de diversificação adotado pelo Grupo se enquadra no conceito de “diversificação não relacionada, ou seja, aquela em que o Grupo passa a explorar áreas diferentes dos segmentos que normalmente explora. Segundo Anil e Yigit (2011), as empresas adotam essa estratégia por diferentes motivos: redução de riscos, redução de custos de transação, redução de custos de serviços, acesso a ferramentas gerenciais e previsão de potenciais oportunidades ambientais. Barney (2011) acrescenta que as empresas apostam em diversificação quando alcançam economias de escopo (valor dos produtos e serviços aumenta como função do número de negócios operado) e realizar essas economias se torna menos custoso para os gestores. Entre outras razões para alcançar essas vantagens, o autor cita o compartilhamento de atividades, uso de competências centrais, alocação de capital interno, redução de riscos, exploração do poder de mercado, entre outras. No caso em questão, não é possível afirmar que o Grupo Franere objetivasse reduzir riscos das suas atividades correntes uma vez que os gestores entrevistados declararam que ainda não existiam sinais de crise quando decidiram apostar em shopping center e hotel.

Por outro lado, nota-se que o Grupo obteve vantagens com a redução dos custos de transação na medida em que foi possível administrar de forma eficiente suas

disponibilidades de caixa, aplicando-as dentro das empresas do Grupo. Esses ganhos, entretanto, não foram muito relevantes no contexto dos resultados consolidados. Da mesma forma, é possível observar algum ganho de eficiência com a redução dos custos de serviços e com o acesso a ferramentas ou habilidades gerenciais, especialmente por se usar uma administração comum e não ter sido necessário ampliar gastos com serviços contábeis, auditoria, segurança, entre outros que puderam ser compartilhados. No entanto, esse benefício também não é muito significativo quando observada a dimensão dos negócios. O gestor Cláudio Lacerda traduz a questão da seguinte forma:

A gente pegou carona nesse crescimento imobiliário, inclusive com grandes parcerias. [...] De certa forma, a gente tinha expectativa de que isso pudesse durar um prazo maior. [...] Lógico, essa leitura você não consegue fazer com muita antecedência, [...] mas a gente talvez tenha feito essa leitura um pouquinho antes das outras empresas e, com isso, a gente conseguiu talvez parar em um tempo mais preciso para evitar ainda um prejuízo maior.

Na verdade, [...] essa atração por diversificar o negócio [...] já tem algum tempo. Muito antes de se pensar na crise, [...] tanto é que ela fez uns estudos em outros segmentos, como *fast food*, como área de motéis e aí, depois a gente fez um grande estudo na área de shopping e percebeu que tinha um mercado muito grande para shopping.

A previsão de potenciais oportunidades ambientais se mostrou efetivamente a principal razão da decisão pela diversificação e acabou por se transformar em um driver capaz de criar valor para o Grupo. A exemplo do que explicam Anil e Yigit (2011), de tempos em tempos oportunidades emergem e, em alguns casos, são detectadas de forma racional e, em outros casos, podem ser baseadas em intuição. Esse parece ter sido o caso do Grupo Franere quando decidiu adentrar em outras áreas baseado na força de um líder visionário que percebeu oportunidades, estudou e analisou essas oportunidades e assumiu o risco do investimento.

Obviamente, o fato de contar com uma construtora de porte dentro do Grupo facilitou o processo de diversificação, já que as obras de construção do shopping center e do hotel foram realizadas pela Franere Construtora, com sensível economia, ganhos de velocidade e possibilidades de adaptação do projeto sem depender de terceiros. Da mesma forma, as novas atividades se beneficiaram do compartilhamento de recursos intangíveis do Grupo, como a reputação da marca, a capacidade de marketing e a capacidade operacional.

Para levar a cabo o plano de diversificação, o Grupo teve que recorrer, em diferentes fases, à formação de redes de relacionamentos com parceiros estratégicos. Na fase de estudos e análises de viabilidade dos investimentos, foram formadas parcerias com prestadores de serviços especializados em desenhar o modelo operacional, estudar o mercado, definir a localização e o tamanho do empreendimento. Essas parcerias permitiram não só a consolidação do plano, como ajudaram no convencimento de que se tratava de um negócio promissor, uma oportunidade que não poderia ser desperdiçada. Marcos Filho (CEO) esclarece melhor a posição do grupo da seguinte forma:

Na verdade, a gente está sempre antenado com os grandes players do Brasil [...] que, no caso é o maior da América Latina, e a Gafisa, que está entre as tops do Brasil. [...] No caso da BR Malls, eles fazem negociação de contratos com redes nacionais de lojas para shopping em conjunto e, com isso, a gente consegue puxar preços, consegue algumas barganhas de merchandising, consegue alguns caminhos que eu sozinho não conseguiria. É claro que a gente, como um gestor local, também tem algumas vantagens de resolver os pepinos de operações que acontecem no local. Então, eu acho que nada melhor do que a gente unir forças [...] e com isso a gente vai sempre aprendendo um com o outro.

Passo seguinte foi a formação de parcerias com o agente financeiro em busca da melhor alternativa de financiamento. Para isso, foi solicitado apoio em um banco oficial de desenvolvimento que opera em condições diferenciadas de crédito, mais adequadas em termos de prazos e encargos financeiros e perfeitamente compatíveis com o prazo de maturação dos empreendimentos. Formalizada essa parceria, o Grupo conseguiu recursos para financiar cerca de 80% dos investimentos totais para implantação das três unidades de shopping center e de um hotel. Em que pese o fato do Grupo ter elevado substancialmente seus indicadores de endividamento, a contrapartida de recursos próprios ficou adequada para o Grupo.

Quando o primeiro shopping center ficou pronto, o Grupo formalizou mais uma importante parceria estratégica, dessa vez com a BR Malls, a maior e mais capacitada operadora de shopping center do Brasil. Essa parceria foi importante na medida em que permitiu ao Grupo aprender como administrar esse tipo de empreendimento e, também, porque a BR Malls decidiu adquirir parte do Shopping Rio Anil por valor equivalente a 1,5 vezes o investimento inicial. Essa transação recapitalizou o Grupo, reduziu os índices de endividamento e gerou caixa para bancar a contrapartida

de recursos próprios das duas outras unidades em fase de construção. Além disso, a entrada de recursos provenientes da venda de parte do Shopping Center Rio Anil aconteceu na mesma época em que a crise se instalava no segmento da construção civil, o que ajudou a minimizar o impacto e não provocou danos que, de outra forma, poderia ter levado o Grupo a enfrentar problemas com o agravamento da situação.

Após dois anos da quase completa paralisação das atividades de construção civil no Brasil, quando a maior parte das construtoras passou a se dedicar a administrar estoques de imóveis e a cobrar clientes com problemas de inadimplência, o Grupo Franere convive com esses mesmos problemas no segmento da construção civil. Entretanto, dentro do Grupo há empresas cujas atividades pouco sofreram com os efeitos da crise e estão dando a sustentação financeira adequada para sobrevivência enquanto a economia do país se recupera.

Não é exagero afirmar que as defesas encontradas pelo Grupo Franere para sobreviver às intempéries foram construídas por mero acaso ou como consequência da estratégia de crescimento. A diversificação não foi planejada como alternativa de sobrevivência para a crise econômica, mas como oportunidade de mercado. O objetivo por trás dos investimentos em outros segmentos tiveram como foco elevar o retorno proporcionado aos acionistas. Óbvio que se não tivessem ocorrido todos os problemas no segmento de construção civil, o Grupo estaria mais forte. No entanto, entre seus pares na indústria da construção civil no Estado do Maranhão, o Grupo Franere é possivelmente o mais capitalizado e preparado para superar as contingências ambientais. Certamente, essa situação se deve às escolhas estratégicas do grupo e essas escolhas dizem respeito aos drivers estratégicos, discutidos no próximo tópico.

4.4.3. Considerações sobre os drivers estratégicos

O Grupo Franere, como todos os demais conglomerados de empresas que tinham como âncora a atividade de construção civil, priorizou suas ações nos programas governamentais que visavam reduzir o déficit habitacional. Para isso, investiu fortemente em novos lançamentos imobiliários, oferecendo enormes condomínios residenciais voltados para os diferentes extratos sociais. Nesse aspecto, desenvolveu esforços no sentido de dotar a empresa de *tecnologia* à altura dos novos desafios e

apostou na *inovação* de técnicas de construção mais econômica, mais rápida e mais eficiente. Pode-se afirmar que o Grupo esteve na vanguarda em relação aos drivers *tecnologia e inovação*, ditando tendências no mercado local e liderando o segmento de construção civil voltado para unidades residenciais de médio e elevado padrão. Marcos Filho, o diretor do grupo, diz que a empresa de “construção civil está muito bem posicionada porque a gente é informatizado há muitos anos”

No afã de se manter na liderança e, também, de sair na frente dos concorrentes em novas oportunidades de mercado, o Grupo negligenciou em alguns aspectos ambientais. Dois dos seus empreendimentos, um condomínio residencial em São Luís, capital do Estado do Maranhão, e um resort em Barreirinhas, o portão de entrada do parque ecológico dos Lençóis Maranhense, viram-se envolvidos em investigações por parte do Ministério Público, redundando em condenação da empresa em reparar danos ambientais. Apesar dos pecados cometidos em função de ter negligenciado na preservação da mata ciliar, os eventos não afetaram a imagem do Grupo na comunidade. Não obstante, acenderam uma espécie de alerta quanto aos limites da exploração econômica e da necessidade de respeitar o ambiente, a sociedade e as comunidades no entorno dos empreendimentos. Os eventos serviram de lição para a liderança do Grupo que, a duras penas e a um custo significativo de penalidades aplicadas, aprendeu o conceito de responsabilidade social empresarial. O líder Marcos Filho se posiciona da seguinte forma:

O problema é que hoje no Brasil você começa uma obra, por exemplo, aprovada e não existe essa obra sem o documento e no meio da obra muda a regra. Essa inconfiabilidade que o Brasil passa é que eu acredito que faz com a gente tenha esse índice de credibilidade do mercado baixo, é o que faz com que a gente tenha o Brasil como um país difícil de ser empresário, porque a gente não consegue enxergar o caminho até o fim.

Hoje, depois de perceber que era realmente difícil porque o meio ambiente no Brasil é relativamente novo, essas cobranças. Por exemplo, o primeiro shopping que a gente fez em 2010, ninguém exigia estudo de impacto do trânsito, não existia licença aqui em São Luís. Hoje, a gente procura incorporar em áreas que são mais óbvias, mais adensadas, que já existe uma recorrência para que a gente não consiga uma inovação, cometer um grande erro. [...] No caso de Barreirinhas, a gente fez consultas e mais consultas a todos os níveis possíveis e imagináveis dentro do Brasil para que a gente consiga comprometê-los e, com isso, a gente consiga também ter menos problemas durante o período da obra.

O fato de aprender com os seus erros acaba por revelar um dos valores praticados pelo Grupo e que reverbera em toda organização: a *aprendizagem organizacional*. O diretor do Grupo aborda em sua entrevista que “nada é melhor do que o erro para aprender”, o que torna análise do erro como uma ferramenta fundamental para entender como o evento aconteceu e como é possível evitar que volte a acontecer. Marcos Filho também declarou que o Grupo sempre está muito atento sobre as forças que afetam os diferentes setores explorados pelas empresas e isso obriga o seu *staff* a estar permanentemente alerta em busca de soluções nas mais diferentes abordagens. Para isso, são utilizados canais formais e informais para troca de conhecimentos, destacando que o Grupo participa de alguns fóruns onde são discutidas as grandes questões que tem poder de influenciar o desempenho das empresas.

Nesse processo de *aprendizagem* coletiva, o Grupo valoriza os talentos internos, as boas ideias. Marcos Filho acredita que suas empresas tratam essa questão muito mais como uma “discussão lógica do que hierárquica, [...] prevalecendo sempre a opinião daquele que apresenta a melhor ideia, o melhor número ou contesta da melhor forma” e essa opinião vencedora é a que será seguida, independentemente da posição no organograma da empresa. Como reconhecimento ou valorização dos talentos internos, é comum a ascensão profissional. Ele cita exemplos, como o de uma assistente de marketing do Shopping Rio Anil promovida a gerente de marketing do Shopping Imperial e depois ascendendo a gerente geral do Hotel Imperial.

O *aprendizado* também ocorre a partir das parcerias dentro da *rede de contatos*. Nesse ponto, os gestores entrevistados declaram o quanto aprenderam na gestão de shopping center, uma atividade da qual não tinham muito conhecimento operacional. Sabiam apenas que era uma excelente oportunidade de negócio, mas não dominavam aspectos de gestão que pudessem lhe proporcionar explorar todas as nuances da atividade. A partir da parceria firmada com a BR Malls, uma das maiores administradoras de shopping center do Brasil, o Grupo teve condições de viabilizar a gestão do seu empreendimento Rio Anil Shopping e, a partir daí, estender os conhecimentos adquiridos na gestão dos dois outros shopping center do Grupo.

Pode-se destacar, ainda, em aderência ao driver *rede de relacionamentos*, a elevada atenção dispensada pelo Grupo aos requerimentos dos clientes. Os diversos

negócios do Grupo sempre estão focados na total satisfação da demanda da clientela e, nesse ponto, destaca-se a Franere Comércio e Construções, cujos apartamentos e residências são considerados referenciais em São Luís (MA) a ponto da empresa jamais ter tido dificuldades de vendas em lançamentos em épocas de estabilidade econômica.

Cláudio Lacerda, gerente financeiro do Grupo, declarou em sua entrevista que as principais decisões são antecedidas de estudos de mercado e intensa discussão interna. Isso revela a preocupação do Grupo com os aspectos relacionados ao *mercado* e seu *tamanho*. O apoio em estudos técnicos evidencia a preocupação em direcionar investimentos para segmentos que possuem capacidade de retorno e isso só acontece quando o mercado consegue crescer rapidamente. As análises mercadológicas que propiciaram a decisão de investir em shopping center mostraram que havia espaço para mais um shopping center em São Luís, assim como em Imperatriz e em Santarém.

Esses estudos envolvem também outro importante driver, a *competição*, uma vez que as atividades exploradas pelo Grupo Franere são extremamente competitivas, com fortes barreiras de entrada decorrentes do montante de investimento necessário, mas que não eliminam a possibilidade de eventuais novos entrantes. Esse aspecto pode ser percebido na construção civil, quando construtoras de grande porte e atuação em todo território brasileiro firmaram parcerias com construtoras locais e elevaram a oferta de imóveis no mercado. O Grupo Franere foi pioneiro nessa estratégia de firmar parceria, porém a estratégia não se revelou sustentável porque foi facilmente copiada e, quando o mercado desmoronou, todas as grandes *players* nacionais cancelaram as parcerias e abandonaram o território.

Da mesma forma, a opção por explorar shopping center realizada de forma pioneira pelo Grupo Franere foi imediatamente copiada por outras empresas locais, que realizaram a construção de mais dois shopping center em São Luís, elevando a concorrência. Dessa forma, sobressai-se a capacidade de pioneirismo do grupo, aprofundada em razão de manter acesa a prática de buscar e reter conhecimentos valiosos sobre o mercado, envolver sua equipe interna no aprendizado dessas informações, entender a pressão dos consumidores e das obrigações legais e transformar tudo isso em empreendimentos que rapidamente ocupam vazios de mercado e acabam por influenciar competidores sem a mesma visão empreendedora.

Esses aspectos, no seu conjunto, passam a ser uma forte fonte de vantagem competitiva sustentável.

Nada do que o Grupo conseguiu realizar seria possível se não contasse com o *apoio da gestão*. O envolvimento direto dos líderes, acionistas ou sócios majoritários das empresas do Grupo proporcionou o processo de melhoria na qualidade dos produtos e serviços por meio de *inovações* e uso de *tecnologia*. Por meio do seu comportamento e forma de agir, os líderes transmitiram valores e competências essenciais aos diferentes níveis operacionais, além de aportarem os recursos necessários aos novos investimentos. Cláudio Lacerda, o gerente, enxerga o papel dos líderes da seguinte forma:

A gente acredita que esse mérito é muito da nossa diretoria, do nosso presidente, que é uma pessoa que sempre teve essa preocupação desde o início das operações da empresa [...] de largar na frente e de ver o que é que o mercado tem de mais oportuno.

Outra característica do Grupo é a velocidade no processo decisório. Marcos Filho acredita que a desenvoltura das empresas neste momento de crise se deve à manutenção de uma estrutura relativamente simples, administrada por poucas pessoas e que, por essa razão, consegue sair na frente na luta competitiva. Cláudio Lacerda associa a velocidade decisória à coleta de informações de mercado para pontuar as competências essenciais mais relevantes do Grupo e que proporcionam os resultados alcançados. A decisão de optar pela *diversificação* é o grande exemplo de como essas competências são importantes. Cláudio afirma que “o mérito é do presidente, que é uma pessoa que sempre teve preocupação em largar na frente” para aproveitar as oportunidades do mercado, não sem antes fazer “um estudo de mercado muito bem preparado, inclusive recorrendo a empresas de renome nacional”.

Os gestores entrevistados reconhecem que o Grupo Franere, dadas as circunstâncias de uma crise que afeta a economia em sua totalidade, alcançaram o êxito estratégico. Sua leitura está baseada no fato de terem conquistado a liderança de mercado no segmento da construção civil, de terem sido pioneiros e copiados na *diversificação* de atividades, optando por shopping center e hotelaria quando todos ainda acreditavam no crescimento contínuo da construção civil e, dessa forma, estão transpondo o período de crise sem comprometer o resultado do Grupo. No entanto,

demonstram que não descuidam dos riscos. Cláudio diz que o gestores do Grupo “têm sempre aquela preocupação de que não está bom, nunca vai estar bom” e que, por esse motivo, “continuam a trabalhar para conseguir melhores resultados”. Para isso, entender o mercado é essencial, como afirma Cláudio:

A gente tem uma preocupação muito grande com o estudo de mercado. É uma ferramenta que a gente usa forte. A gente não entra em nenhum projeto que não tenha sido feito um estudo de mercado muito bem preparado, inclusive recorrendo a empresas de renome nacional ou de pessoas que são reconhecidamente capacitadas para que a gente não tenha uma frustração.

Marcos Filho, o CEO, acrescenta que um grande diferencial “é a velocidade na tomada de decisão”. Para ele, decidir rapidamente se vai ou não entrar em um novo negócio, aportar os recursos necessários, garantir certo pioneirismo a ponto de ser seguido pelos concorrentes é um elemento valioso “para valorização do nosso negócio [...] e eu quero continuar usando essa ferramenta (no processo de) competição dentro do mercado”.

É possível concluir que o Grupo Franere é bem sucedido em termos estratégicos. Suas ações contemplam a quase totalidade dos drivers selecionados nesta pesquisa, escolhidos por força das convicções e valores praticados pelo Grupo. A única exceção diz respeito ao descumprimento de regras ambientais que penalizaram o Grupo em realizar compensações ambientais e a pagar multas para repor os danos causados. No entanto, mesmo este incidente serviu como aprendizado organizacional e será objeto de consideração em futuros empreendimentos que tenham a vertente ecológica como componente a ser observado.

4.5. GRUPO SAFEMED

Figura 7: Grupo Safemed - Logomarcas das empresas



Fonte: Grupo Safemed

O Grupo Safemed é constituído de cinco empresas. As três maiores (Safemed, Superclínica e DOM) estão voltadas para o setor de saúde. Há, ainda, duas pequenas empresas, uma delas explorando o segmento de academia de ginástica e musculação, e a outra focada na atividade de eventos artísticos.

Com população em torno de duzentos milhões de habitantes, área territorial de 8,51 milhões de quilômetros quadrados e Produto Interno Bruto (PIB) em torno de US\$ 2,0 trilhões, o mercado brasileiro se apresenta como um dos mais promissores do mundo para o setor de saúde. Apesar da crise que reduziu o tamanho da economia, interrompeu um ciclo de duas décadas de estabilidade, elevou o desemprego e arrefeceu os ânimos de muitos empresários, o país ainda comemora enormes ganhos sociais, entre os quais a melhoria em serviços básicos de saúde. Esses números, por si, refletem o potencial de crescimento das empresas que atuam no setor de saúde, onde estão inseridas as empresas do Grupo Safemed, objeto deste estudo de caso.

É conveniente informar, a partir de um estudo produzido pela Price Waterhouse ²², que o mercado de assistência à saúde no Brasil é bastante complexo em razão do perfil das empresas que nele operam e da forte interferência governamental. A incapacidade do governo em atuar e suprir a população do atendimento necessário desencadeou uma série de parcerias público-privadas (PPPs) e fusões em segmentos paralelos (planos médicos, odontológicos, hospitais, clínicas, empresas farmacêuticas etc.), com considerável aporte de investimentos. Assim, ainda é possível encontrar em determinados segmentos algum tipo de discrepância ou falta de nivelamento entre concorrentes em termos de instalações, tecnologia e gestão.

²² Disponível em <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/saude/healthcare-port.pdf>.

A gestão da saúde no Brasil está a cargo do Ministério da Saúde, porém a atividade é regulada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e os prestadores são supervisionados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Dessa forma, são muitas as exigências a serem cumpridas para as empresas que desejam explorar o segmento de saúde. Apesar do governo oferecer um sistema público universal e gratuito (Sistema Único de Saúde – SUS), a falta de capacidade empurra boa parte dos usuários para as empresas privadas. Outro fator que determina o incremento da atividade no setor privado é aumento da renda da população. Esses dados, associados ao fato do gasto com a saúde vir crescendo sistematicamente nos últimos anos prenunciam a manutenção de boas perspectivas. No entanto, alguns analistas enxergam percalços no horizonte, entre os quais a necessidade de conter custos, especialmente em relação à carga tributária exorbitante.

Como tendências que podem impactar no modelo de negócio das empresas, a tecnologia parece ser o principal fator não só para elevar a eficiência no atendimento, mas também para lidar com a administração dos custos. Buscar novas fontes de crescimento via diversificação de produtos, mercados e ambientes de atendimento também entrou na ordem do dia das empresas.

O Grupo Safemed, como poderá ser visto nos próximos tópicos, vem procurando seguir essas tendências e se sobressair no mercado onde atua adotando postura de vanguarda. Seus investimentos em tecnologia, em novas fontes de receitas e no controle obsessivo dos custos transformaram-se na essência da sua estratégia e, ao que revelam seus números, nos drivers responsáveis pelo êxito das empresas abrigadas no Grupo. O histórico do grupo e a forma como foram escolhidos os drivers estratégicos se constituem na matéria dos dois próximos tópicos e dão a exata noção da forma como as empresas do grupo conseguiram manter-se à tona ao longo da crise que assola a economia brasileira e, em alguns momentos, até mesmo superar as expectativas advindas de um momento conturbado.

4.5.1. Breve histórico do Grupo

A história do Grupo tem início em 2004 com a criação da empresa Superclínica (M & L Serviços em Saúde Ltda.), especializada em medicina popular. Esse

segmento de atividade na área de saúde compreende a prestação de serviços de diagnósticos, exames, consultas, atendimentos nas mais variadas especialidades médicas a preços baixos. O sistema de baixos custos é possível devido ao modelo operacional adotado em que a Superclínica capta os clientes por meio de uma central de atendimento em que são agendados os diferentes procedimentos, cabendo aos profissionais contratados (médicos, odontólogos, psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, entre outros) fazerem o atendimento. A estrutura é bancada pela Superclínica, cabendo ao profissional apenas realizar o serviço.

Nos primeiros anos de atividade, a empresa experimentou crescimento rápido, chegando a faturar aproximadamente R\$ 4,0 milhões em 2008, dos quais pouco mais de 60% eram representados por serviços médicos e o restante por exames clínicos. A margem líquida girava em torno de 10%. Em razão do momento econômico por que passa o Brasil, as vendas estabilizaram, chegando em 2015 a R\$ 4,5 milhões, com elevadas despesas e resultado negativo (margem líquida) de -2,5%.

A Superclínica conta com uma equipe própria de mais de cinquenta pessoas empregadas nos serviços internos de atendimento, agendamento de consulta, controle financeiro e administrativo. Todos os profissionais técnicos, incluindo médicos, odontólogos e clínicas de exame, são contratados em regime de parceria e remunerados de acordo com o volume de serviços prestados por cada profissional.

Em 2010, com a criação da empresa Safemed – Centro de Saúde Ocupacional, os negócios passaram a ter uma configuração de grupo econômico. A Safemed foi criada com foco para a prestação de serviços na área de saúde e segurança do trabalho. Aos poucos, a empresa passou a incorporar outros serviços, como a prestação de treinamentos, gestão da qualidade e do meio ambiente e terceirização de ambulatórios. Atualmente, os serviços cobrem, também, atendimento de emergência e realização de exames laboratoriais.

Em seu primeiro ano de operações, a Safemed trabalhou com duas fontes principais de receitas: a) prestação de serviços para grandes empresas, como o Consórcio Alumar (Alcoa), Vale, Ambev, Sebrae, entre outros, representando cerca de 55% do faturamento anual; e b) serviços diretos, voltados para o público em geral,

representando 45% do faturamento anual. Essas duas grandes áreas de exploração não chegavam a ocupar a capacidade instalada da empresa, reduzindo a sua margem líquida para aproximadamente 7%. Quatro anos depois da sua criação, a Safemed já alcançava faturamento anual três vezes superior ao registrado no primeiro ano, atingindo mais de R\$ 1,8 milhões e a sua margem líquida correspondia a mais de 15%, revelando melhor aproveitamento da capacidade instalada e gestão eficiente dos tributos. Ressalta-se, também, que a empresa decidiu priorizar os contratos de terceirização de serviços de saúde ocupacional nas grandes empresas, cujos números passaram a representar mais de 80% das receitas.

No último exercício, a empresa ampliou seus negócios de forma bem expressiva, atingindo faturamento anual de quase R\$ 20 milhões (crescimento superior a dez vezes o de dois anos atrás), com margem líquida em torno de 10%. A queda na margem líquida se explica pela pressão exercida por clientes de grande porte, com forte poder de barganha. No entanto, o retorno proporcionado aos sócios revela que a política de crescimento e a estratégia adotada levaram a empresa a alcançar seus objetivos inicialmente traçados.

A Safemed, à exemplo da Superclínica, possui quadro próprio em torno de 35 profissionais empregados em serviços internos de controle, agendamento, atendimento, vendas, administrativo e financeiro. Possui, também, cerca de dez profissionais médicos, enfermeiros e motoristas para os serviços emergenciais. Exames e serviços clínicos são realizados por profissionais e empresas em regime de parceria, com remuneração na proporção dos serviços realizados.

Há cerca de três anos foi inaugurada a DOM Multisaúde Ltda., uma clínica voltada para a classe mais alta da pirâmide social. Instalada com fino acabamento e adotando modelo de hora marcada, a DOM oferece serviços médicos e clínicos a preços compatíveis com o seu ambiente diferenciado.

Em seus dois primeiros anos, a empresa registrou resultados negativos, acumulando prejuízos da ordem de R\$ 970 mil. No último ano (2015), a DOM realizou lucro, com receitas de R\$ 812 mil, custos e despesas de R\$ 675 e resultado de R\$ 137 mil, reduzindo o prejuízo acumulado dos anos anteriores. No entanto, a clínica está

muito distante das projeções iniciais. O faturamento esperado era pelo menos dez vezes o que está sendo alcançado, o que leva a concluir que a DOM ainda não conseguiu conquistar seu espaço no mercado.

Seguindo o mesmo modelo operacional, a DOM mantém uma equipe reduzida de funcionários próprios encarregados de atender os pacientes, encaminhá-los aos médicos e realizar controles administrativos e financeiros. Os serviços profissionais são realizados por médicos e laboratórios conveniados.

Além da Superclínica, da Safemed e da DOM, o Grupo também explora uma academia de ginástica e uma empresa organizadora de eventos culturais. Essas duas empresas possuem baixo movimento e não estão totalmente agregadas ao Grupo em razão de possuírem sócios estranhos ao controle das três empresas que atuam na área de saúde. Por essa razão, elas não foram objeto de análise neste estudo de caso.

4.5.2. Estratégias adotadas pelas empresas

Os administradores entrevistados do Grupo Safemed acreditam que os percalços enfrentados até o momento ainda não representam aquilo que eles denominaram de “verdadeira crise”, ou seja, os impactos totais, em toda sua magnitude, da crise econômica e política em curso no Brasil. Para eles, o pior momento deverá acontecer ainda neste exercício de 2016 e, como preparação para o pior, o Grupo vem discutindo internamente as potenciais ameaças. Uma das estratégias adotadas, e que parece ser consensual na alta administração, é não se recolher, não reduzir a atividade para que as empresas não “sejam engolidas pela concorrência”, como citou Gustavo Almeida, diretor financeiro do Grupo. Ele acredita que somente irão sobreviver aquelas empresas que apresentarem melhor competência, que saibam usar mais adequadamente os seus ativos e, quando a crise passar, quem se saiu bem despontará à frente no mercado.

Gustavo Almeida ensina aquilo que o Grupo Safemed vem praticando para contornar as turbulências: “estudar bem e usar da criatividade de forma responsável para tentar buscar caminhos que vão agregar serviços e valores aos nossos negócios”. Gustavo está falando de inovação e diversificação, dois drivers que têm se mostrado presentes em todas as empresas deste múltiplo estudo de caso. Sua preocupação maior

é com a Safemed, a empresa que dá nome ao Grupo e que está voltada para a terceirização da medicina no trabalho para grandes empresas. Para ele, a Superclínica tende a crescer durante a crise em razão do seu foco estar centrado em medicina popular de baixo custo. No entanto, a Safemed depende da saúde financeira das empresas e, quanto mais essas empresas forem afetadas pela crise, maior será o reflexo negativo na Safemed. Seu raciocínio é objetivo: a Safemed depende do desenvolvimento do Estado pois se as empresas crescerem, a Safemed cresce também.

Os entrevistados reconhecem que o Grupo já vem sofrendo perdas decorrentes do atual momento econômico. Gustavo estima que o Grupo “vai terminar o ano com uma queda de mais ou menos 8%, o que, dentro do cenário, não é muito grande”, na sua avaliação, mas está obrigando a adotar novos caminhos. Carla Gomes, responsável pela contabilidade do Grupo, vai além e assume que as empresas já tiveram um decréscimo em faturamento, com registro até mesmo de prejuízo. Para ela, o perfil atual das empresas é bem diferente daquele de doze meses atrás.

Os novos caminhos citados por Gustavo dizem respeito ao processo de diversificação e inovação adotado no Grupo. Ele fala que foi necessário “aumentar o leque de serviços”, sendo necessário “desenvolver um trabalho de *home care*” (atendimento médico a domicílio). Sua avaliação é de que essa nova frente de serviço não vai proporcionar grande impacto em termos de investimento, mas terá um custo relativamente baixo porque o Grupo já dispõe de “todas as ferramentas para abrir esse mercado”, ou seja, a estrutura estava disponível, subutilizada pela queda na demanda dos serviços ofertados. A expectativa é de que os novos serviços possam compensar a queda prevista no faturamento por conta da crise, o que eliminaria a ameaça. Ao mesmo tempo, Gustavo informou que o Grupo desistiu de ampliar as atividades mais sensíveis à crise, citando como exemplo a interrupção do plano de abertura de uma unidade de atendimento em um shopping center da cidade.

Carla Gomes afirma que as empresas do Grupo estão muito bem posicionadas no mercado, algumas liderando nas vendas e esse posicionamento se deve à preocupação constante com a qualidade no serviço prestado. Para ela, os consumidores sempre lembram do Grupo Safemed porque “todas as três empresas foram pioneiras nesse segmento aqui no Estado e na cidade”. Ela informa que a

Superclínica é balizadora de preços no mercado, determinando como as demais empresas concorrentes irão operar. Acrescenta que a Safemed também dita o ritmo da competição, inovando continuamente e fazendo com que as suas concorrentes estejam sempre correndo atrás para copiar as boas ideias. Carla informa que esse processo de pioneirismo, de inovação e diversificação é formatado a partir do topo, com o concurso dos “cabeças-chave”, ou seja, do *staff*.

Gustavo e Carla falam das inovações que já estão em fase de lançamento, como o uso de cartão de crédito na empresa de medicina popular, facilitando o acesso de uma número maior de pessoas e mudando uma lógica do mercado de operar apenas com pagamento em dinheiro vivo. O Grupo vai investir, também, de forma maciça em marketing, explorando exatamente seu ponto forte: a qualidade dos serviços prestados e a confiabilidade que desfruta no mercado. Ainda, como ponto de inovação e diversificação, o Grupo vai ampliar sua atuação nos Estados vizinhos, atendendo clientes por meio de uma cobertura geográfica maior e focado no varejo.

A questão da qualidade e confiabilidade é um valor muito forte dentro do Grupo. Carla cita que as empresas foram recentemente agraciadas com duas premiações pela Associação Comercial do Estado do Maranhão (“Melhor Empresa para Trabalhar” e “Empresa do Ano”). O fato de ser considerada a melhor empresa para trabalhar é reflexo da opinião que os empregados têm da empresa, já que o processo de premiação contempla a opinião dos colaboradores. Gustavo diz que a satisfação dos empregados se deve não apenas às boas condições de trabalho que são oferecidas, mas também porque os empregados se sentem parte importante do processo ao ter voz e poder de interferir nos destinos da empresa. Em resposta a uma pergunta nesse sentido, Gustavo disse que “a gente faz questão deles participarem [...] desse planejamento, inclusive participando com sugestões, ideias”. Ele diz que são os empregados que estão à frente do processo, são eles “que têm que entender o que está acontecendo, principalmente nesses momentos de crise”. Carla confirma tudo isso, especialmente quando se trata de planejamento operacional. Quando o tema é mais específico, as reuniões são mais restritas, envolvendo pessoas da área contábil, tributária, auditores e membros da cúpula.

O Grupo demonstra também forte apreço em utilizar o conhecimento de terceiros, de pessoas de fora das empresas, como consultores e parceiros que prestam o serviço (médicos e laboratórios). Gustavo justifica essa troca de informações com o argumento de que “isso faz com que a gente potencialize o resultado de qualidade nesse serviço, de excelência”. O Grupo, no entanto, não recorre a parcerias com organismos de pesquisa, com centros de ensino ou universidades e tampouco foi possível obter alguma explicação ou esclarecimento para essa opção.

Sob a ótica da legislação, regulação e questões ambientais, pode-se afirmar que as atividades desenvolvidas nas três empresas que fazem o Grupo são bastante afetadas. Os entrevistados fizeram questão de afirmar que as empresas procuram atender a todas as exigências, mesmo que isso represente adicionais de custos que irão refletir nos preços cobrados. No entanto, Gustavo afirma que há um lado positivo: “as empresas não buscam só preços, elas buscam qualidade e o nosso trabalho é diminuir os passivos dessas empresas”. Há, portanto, uma percepção da clientela em relação à questão da qualidade e ela está disposta a pagar preços mais elevados quando sente-se segura com o atendimento. Nesse âmbito, Gustavo fala ainda da busca constante pela certificação, uma maneira de demonstrar para o público alvo que utiliza corretamente as normas e trabalha com seriedade. As três empresas geram resíduos considerados perigosos (lixo hospitalar) e fazem o descarte de forma correta, utilizando os serviços de uma empresa de incineração. Entretanto, Gustavo afirma que seus gerentes estão orientados a rastrear o destino desses resíduos, confirmando se a empresa incineradora faz o serviço correto. Carla preferiu tratar da questão da regulação pela ótica tributária, mais afeta à área que é responsável. Ela diz que a carga tributária é pesada, mesmo com alguns benefícios fiscais dados ao segmento de saúde, o que faz com que o Grupo realize reuniões de planejamento anual para determinar a melhor opção tributária.

Gustavo resume a boa presença do Grupo no mercado nos seguintes termos: “o serviço é o grande diferencial. Capacitação de colaboradores, ferramentas com excelência, rotinas, normatização, tudo isso vai fazer a diferença”. No entanto, acrescenta: “cada vez mais os serviços de qualidade ficam mais caros e isso em momento de crise é preocupante e por isso a gente tem que fazer uma readequação, uma política de austeridade”. Em outras palavras, o Grupo sabe que terá que fazer

algum sacrifício e, por essa razão, “tem que buscar alternativas, não se retrair, procurar aquecer para sair na frente”, pois “o mercado não demora muito a ter uma retomada econômica”. A sua visão também é compartilhada por Carla Gomes, da área contábil e responsável pelo registro e acompanhamento das operações das empresas. Ela diz não ver fragilidades nas empresas e aposta seriamente na capacidade empresarial do Grupo.

4.5.3. Considerações sobre os drivers estratégicos

O Grupo Safemed priorizou, nos últimos cinco anos, investimentos em *tecnologia e inovação*, procurando elevar a sua fatia de mercado por meio da oferta de serviços com reconhecida percepção de qualidade pelo público-alvo. Utilizando recursos que lhes permitiram auscultar continuamente o mercado e antecipar tendências, o Grupo conseguiu alcançar a posição almejada praticando a *diversificação* contínua do portfólio de serviços de forma pioneira, surpreendendo a concorrência.

Percebe-se, portanto, de forma muito nítida, que o Grupo Safemed escolheu trabalhar com os drivers *tecnologia, inovação e diversificação*. Essa decisão torna-se ainda mais perceptível a partir das entrevistas com os gestores em que ficou patente a definição de caminhos a serem seguidos, como “não se recolher”, “não [deixar a empresa] ser engolida” e “aumentar o leque de serviços”. Essas falas revelam a preocupação em apostar em ideias inovadoras, produtos que possam resistir às intempéries ambientais, buscar alternativas para a crise, adequar-se tecnologicamente.

Obviamente, tal percurso só pode ser viabilizado com o concurso de outros drivers igualmente importantes na história de sucesso do Grupo e aqui se destacam a capacidade de *aprendizagem organizacional*, o desenvolvimento de uma forte *rede de relacionamentos*, o *apoio da gestão* e a *pressão do mercado*, especialmente dos *clientes, concorrentes e organismos reguladores*.

A conjunção desses drivers, ou seja, a maneira como eles interferem de forma simbiótica no desempenho das empresas evidencia como os gestores agem no sentido de aproveitar melhor as oportunidades, conter as ameaças, usar seus recursos de forma proativa e minimizar as fraquezas internas. O Grupo Safemed soube combinar esses drivers em seu benefício, escolhendo-os não por acaso, mas baseados em sua

estratégia de ampliar mercado por meio da consolidação de uma marca forte e que inspira qualidade.

Alinhados com a estratégia, os membros da *alta administração* garantiram o apoio necessário à melhoria contínua nos serviços existentes e do processo de desenvolvimento de alternativas para melhor atender à clientela. Nesse sentido, a administração tem sido hábil em selecionar os produtos inovadores que não só ajudaram a ganhar maior fatia de mercado, mas também ditar o ritmo da concorrência, sempre atrás na corrida competitiva. Os líderes não se omitiram em ajustar continuamente a estratégia, promovendo o aporte necessário de recursos e tomando decisões rápidas para aproveitar ideias criativas vindas dos mais diferentes níveis do Grupo.

Ao agirem dessa forma, os líderes fomentaram a escolha do driver referente ao *aprendizado organizacional*. Os empregados foram estimulados a apresentar ideias inovadoras para serviços ou mesmo para conter gastos e tornar o sistema operacional mais eficiente. Para isso, todos foram orientados a se manter informados sobre as forças que afetam o setor de saúde, buscando quaisquer tipos de canais de informação que fossem úteis, como fornecedores, concorrentes, clientes, legislação e consultores. Erros e falhas, conforme destacaram os gestores em suas entrevistas, eram utilizados como elementos de aprendizado para evitar que voltassem a acontecer e também de entender as razões de não terem garantido o sucesso esperado. As alianças ou parcerias também se mostraram excelentes vias para elevar o nível de aprendizado organizacional, especialmente pela oportunidade de encontrar soluções por meio de ângulos normalmente não percebidos internamente. O aprendizado coletivo, a participação dos empregados no processo de decisão, o apoio da alta gestão e a rede de relacionamento são, nas palavras do CEO Gustavo Almeida, drivers selecionados e utilizados da seguinte forma:

A gente faz questão deles (funcionários) participarem desse planejamento porque na verdade são eles que estão à frente no nosso chão de fábrica, as pessoas que estão lá, as pessoas, eles têm que entender o que está acontecendo, o que a gente quer buscar, o cenário atual para passar para os seus subordinados, os liderados deles, eles têm que passar isso. [...] Por isso, a gente faz questão que eles estejam dentro, engajados nesse planejamento, inclusive participando com sugestões, ideias [...] precisa trazer mais ideias dos nossos colaboradores, [...] porque é dessas ideias que a gente cria

ferramentas para economizar mais, diminuir custos, principalmente em momentos de crise. [...] Nós somos muito adeptos a consultorias e quando você pega uma visão que vem externa, de fora da caixa, para que a gente avalie o cenário com outras empresas, a gente é extremamente a favor.

Muito embora não tenha se valido de centros de pesquisas, universidades e organismos que produzem conhecimento, o Grupo Safemed sempre esteve atento para manter e estabelecer sólidas relações na sua *rede de relacionamentos*. Nesse âmbito, os fornecedores figuram como elementos importantes no desenvolvimento dos produtos e no uso das melhores ferramentas, instrumentos, equipamentos e tecnologia para elevar a qualidade dos serviços. Esse aparato tecnológico absorvido a partir do aprendizado com fornecedores garante o atendimento do requerimento dos clientes, o que acaba por elevar a qualidade percebida e fortalecer a marca. Na mesma medida, pode-se afirmar que a contribuição de parceiros estratégicos, como laboratórios e profissionais da saúde que atuam conjuntamente com as empresas do Grupo, dá o suporte necessário para que o serviço supere as expectativas do mercado. Ainda nesse campo, o Grupo afirma atender os requisitos exigidos pela legislação e pelas agências reguladoras, fortalecendo o atributo da segurança atrelado à marca. Gustavo Almeida resume a sua visão do assunto da seguinte forma:

Nós procuramos trabalhar o mais correto possível [...]. Cada vez mais a regulamentação [...] nos dá um custo extra [...] que vai refletir na precificação dos nossos serviços. [...] No processo de certificação você gera um custo que não deixa de ser alto, [...] mas ao mesmo tempo você está sendo chancelado com a qualidade do serviço, que você utiliza normas corretas, trabalha com seriedade e a gente acredita que isso é o futuro. [...] A qualidade do serviço vai ser um diferencial.

O mercado de saúde, como foi afirmado anteriormente, está crescendo rapidamente no Brasil em face da incapacidade do poder público em atender a demanda de uma população carente. No entanto, há fortes barreiras à entrada, entre as quais o tamanho dos empreendimentos, que requer considerável aporte de investimento. Há, também, a necessidade de cumprir regras estabelecidas por diferentes agentes públicos, pela legislação e, ainda, exigências dos clientes, que obrigam às empresas a transmitir segurança e confiabilidade. No momento em que consegue adequar as suas empresas às obrigações impostas pelo mercado, o Grupo se torna cada vez mais apto em elevar seu *Market-share* e se fortalecer frente à concorrência. Isso se dá, em parte, pelos fatores abordados em cada driver, porém o

Grupo possui atributos internos, competências essenciais conquistadas pelos recursos que dispõe, que ajudam a consolidar a posição.

Entre essas competências destacam os ganhos de escala pela otimização dos custos fixos. Ao operarem com profundo conhecimento do negócio e adaptado para a contínua expansão, as empresas do Grupo se permitem adentrar em novos campos sem ter que aportar grande soma de recursos em investimento. Essa é, sem dúvidas, uma vantagem competitiva ímpar, difícil de ser imitada, sustentável e capaz de transformar os problemas inerentes a uma crise e boa oportunidade de alcançar o desempenho esperado.

O Grupo Safemed fez uso, portanto, de praticamente todos os drivers selecionados nesta pesquisa. Fica patente que esses drivers possuem relações de causa e efeito entre si, cada um deles influenciando e sofrendo influência dos demais. Fica, por exemplo, impossível entender o aprendizado coletivo sem o concurso do envolvimento da alta direção, sem a busca de informações na rede de contatos, sem a necessidade de investir em tecnologia e inovação e sem a pressão exercida pelo mercado e pela legislação. Da mesma forma, a diversificação é fruto da participação dos empregados, do envolvimento da alta direção, dos investimentos em tecnologia e inovação, da pressão do mercado e legislação e da rede de contatos. Por qualquer ângulo que se queira analisar a escolha dos drivers, vai-se perceber que eles se combinam e se tornam interdependentes, não havendo como utilizar qualquer um deles sem fazer uso dos demais.

4.6. COMERCIAL ROFE LTDA

Figura 8: Comercias Rofe - Logomarca da empresa



Fonte: Comercial Rofe

A empresa Comercial Rofe Ltda. foi fundada em 20/04/1988 como empresa atacadista de secos e molhados, principalmente com produtos de papelaria, armarinho e utilidades domésticas. Aos poucos foi migrando para o ramo de material de construção, abandonando as demais atividades em 2004 para se especializar nesta área.

A indústria nacional de materiais de construção vem sofrendo os efeitos da crise que se abateu sobre a indústria da construção, já comentada no item 4.4. anterior. O setor acusou queda de 11,5% no faturamento de janeiro de 2015 em relação ao mesmo mês do ano de 2012, já descontado o efeito inflacionário do período. Os dados culminaram no décimo primeiro resultado negativo consecutivo, conforme informações obtidas junto à Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT)²³.

Como se sabe, uma parte dos produtos vendidos pelas empresas do setor é comercializada junto às famílias que precisam reformar, ampliar ou promover modificações nos seus imóveis e essa parcela das vendas talvez seja a razão que provocou certa estabilidade no setor no último levantamento da ABRAMAT. A pesquisa foi divulgada no portal Exame.com²⁴ em 01/03/2016 e mostra que muitos empresários entrevistados demonstraram certo otimismo, acreditando em retornar aos níveis de negócios experimentados em 2007, apesar da cautela recomendada pela Associação, especialmente em razão da perspectiva continuar negativa no que tange ao mercado imobiliário e em relação às obras de infraestrutura, principalmente as bancadas por programas do governo.

²³ Disponível em <http://www.otempo.com.br/capa/economia/caem-as-vendas-no-atacado-de-materiais-de-construcao-1.1002581>).

²⁴ Disponível em <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/empresarios-de-materiais-de-construcao-veem-cenario-regular> (acesso em 30/05/2016).

A Comercial Rofe segue uma trajetória um pouco diferente daquela experimentada pelo setor em que está inserida. O próximo tópico vai apresentar um resumo da sua história, com destaque para a evolução do negócio, a despeito das crises dos últimos anos. Evidencia, portanto, a forma como a empresa escolheu e utilizou os drivers contemplados nesta pesquisa e que lhe fizeram se diferenciar dos concorrentes e desgarrar-se dos efeitos da crise que se abateu sobre o setor.

4.6.1. Breve histórico da empresa

No período que vai da sua fundação, em 1988, até hoje, a Comercial Rofe apresentou crescimento meteórico. Em 2012 já figurava entre os cinquenta maiores atacadistas de material de construção do Brasil, segundo lista produzida pelas revistas especializadas *Revenda & Construção* e *Anamaco* (28ª colocação). Este ano de 2016 ascendeu à 21ª posição, tendo sido objeto de destaque em solenidade em nível nacional, com a presença de atacadistas de todos os Estados brasileiros, inclusive os das regiões mais ricas.

A empresa opera com cerca de duzentos fornecedores e portfólio em torno de seis mil produtos. São quase duzentos empregados diretos, mais de cinquenta representantes comerciais e distribuidores, uma frota superior a cinquenta veículos que atendem todo o Estado do Maranhão, Piauí, Pará e Tocantins.

Nos últimos anos a empresa vem registrando crescimento “acima do normal”, como atesta o Contador João Launé. No exercício de 2009, por exemplo, a receita bruta alcançou a marca de R\$ 45,3 milhões. Em 2012 havia saltado para quase R\$ 109 milhões e em 2015 atingiu algo próximo a R\$ 156,7 milhões (quase 246% de crescimento no período). Os resultados mantiveram a mesma margem líquida, em torno de 12%, exceto no último exercício, em que registrou queda para 8%, reflexo da crise econômica. O indicador, apesar de ter recuado, ainda mostra a vitalidade da empresa, bem acima da média das mil maiores empresas brasileiras, que alcançou meros 5,4% em 2015, conforme revela a revista *Exame Melhores e Maiores* de 2015.

Não obstante ao encolhimento do setor, a Comercial Rofe conseguiu manter bom desempenho no mesmo período. O diretor presidente Thagore Fernandes lamenta a queda na taxa de crescimento e expõe suas expectativas para o futuro próximo nos seguintes termos:

Nos últimos dois, três anos nós tivemos um bom desempenho. 2014 ainda foi um ano bom para a gente, crescemos muito. Em 2015 foram dois sinais bem distintos. Nós tivemos o primeiro semestre ainda muito bom, mas no segundo semestre nós realmente sentimos bastante os efeitos da crise. [...] 2015 foi o nosso pior crescimento nos últimos sete anos. Nunca tínhamos tido um crescimento tão baixo. Sempre éramos acostumados a crescer na casa dos 20% todo ano. No ano passado nós fechamos com um resultado de 12%. Já foi muito abaixo do a gente vinha fazendo ano a ano. E, para este ano a expectativa é menor ainda, da gente fechar em torno de 7 a 8%. Eu acredito que até 2017 esse cenário não vai mudar não. 2017 vai ser parecido com 2016.

Ainda assim, a empresa apresentou resultados magníficos quando comparados com os de outras empresas dentro do mesmo segmento, de segmentos correlatos e até de segmentos diferentes. Como pôde ser percebido, o CEO Thagore não faz grandes apostas para o biênio 2016 – 2017, acreditando que o mercado só vai reagir a partir de 2018. A crise, segundo ele, não é de uma empresa específica, mas do setor como um todo, o que afeta a economia em sua totalidade e deixa poucas alternativas para manobras individuais. Launé, o Contador, reforça a opinião do presidente, afirmando que, apesar da recessão, a Comercial Rofe se saiu muito bem nesses dois anos ruins.

Dados colhidos nas entrevistas dão conta de que, apesar das perspectivas de curto prazo não serem positivas, a empresa está se preparando para novas incursões. Nos últimos dois anos investiu pesadamente em tecnologia para facilitar a logística de escoamento, mudando o endereço do seu Centro de Distribuição para um local de mais fácil acesso e apostando em alternativas inovadoras de estocagem e fluxo de produtos dentro da empresa. O objetivo, segundo os entrevistados, é tornar mais ágil o processo de distribuição e, dessa forma, ampliar a imagem positiva de eficiência na entrega das vendas junto à clientela, característica que tem marcado a empresa e se transformado em uma das suas vantagens competitivas. Thagore e Launé afirmam que uma das vantagens competitivas da empresa é a rapidez na entrega dos produtos vendidos e eles querem reduzir ainda mais o tempo de entrega. Outra aposta feita pela Comercial Rofe diz respeito à diversificação da linha de produtos e da área geográfica em que atua. Esses pontos serão detalhados no próximo item, quando será discutida a estratégia da empresa e a escolha dos drivers.

4.6.2. Estratégicas adotadas

Há certo consenso no mercado de que a crise econômica brasileira somente será superada quando resolvida a crise política. Os últimos doze anos de governo voltado para um modelo econômico de forte intervenção na economia, gastos crescentes em programas sociais e absoluta falta de controle orçamentário redundaram na geração de um déficit fiscal insustentável. O afastamento da Presidente da República ajudou a estancar a sangria que elevava a descrença do mercado na capacidade do país buscar algum tipo de recuperação.

Não obstante, o governo que se instalou ainda não conseguiu apresentar um plano econômico que demonstre credibilidade suficiente para que o mercado possa antecipar expectativas e volte a funcionar de forma regular. A descrença reside basicamente no tamanho do déficit e na necessidade de impor cortes de gastos que irão elevar a recessão já instalada. Paralelo a isso, a superação da crise passa pelo aumento da arrecadação e já não há espaço para novos tributos. Para piorar o cenário, uma parte da equipe montada pelo novo governo também está vinculada ao rosário de escândalos de corrupção que alimentou a crise política, retroalimentando as más notícias que arrefecem as esperanças do mercado.

Thagore e Launé, os entrevistados da Comercial Rofe, acreditam que a crise vai permanecer por pelo menos mais dois anos. Eles sabem também que o bom desempenho do passado não é nenhuma garantia de continuar apresentando indicadores positivos e acima do mercado. Por essa razão, uma série de medidas vem sendo adotada no sentido de amenizar a crise, aproveitar algumas oportunidades que se apresentam e fazer ajustes que possam, no futuro, ampliar e fortalecer o negócio.

Um dos pontos da visão diferenciada dos gestores está na leitura que conseguem fazer do mercado. Thagore afirmou em sua entrevista que os pequenos comércios de material de construção estão sem capacidade para estocar mercadorias, o que os leva a fazer pequenas compras junto a distribuidores e atacadistas, como a Comercial Rofe, abstendo-se de comprar da indústria, que exige fechar negócios em grandes volumes. Essa percepção ajuda a formatar um plano estratégico que visa objetivamente a ocupar espaço, diversificar e inovar no segmento.

Thagore detalha como esse plano vem sendo conduzido. O alto e médio escalão intensificam a busca por informações valiosas junto a parceiros, como fornecedores, distribuidores e equipe de vendas. Eles sabem que essas pessoas estão próximas ao mercado em um amplo espectro geográfico e conseguem captar certas tendências que jamais chegariam às empresas pelos canais convencionais de informação. Uma vez de posse do conjunto de informações, a equipe se reúne para traçar ações que são submetidas à diretoria para aprovação e alocação orçamentária. Sua opinião a esse respeito pode ser melhor entendida a partir da sua posição ao longo da entrevista. Quando indagado como poderia definir a parceria com fornecedores, distribuidores e demais parceiros, Thagore respondeu que “o nível de relacionamento é bom [...] e isso facilita muito em negociações, [...] em problemas a resolver [...] e para definir estratégias juntos, é essencial”.

O planejamento, portanto, é realizado a partir das ideias que vêm de baixo, ou seja, dos escalões inferiores, justamente aqueles que foram treinados para captar informações junto à rede de parceiros. Essas pessoas também estão habilitadas a formatar planos de ação que são passíveis de implementação, ou seja, são factíveis ou executáveis de forma simples, porém eficiente. Nesse aspecto, destacam-se não apenas o apoio dado pela alta gestão na forma de estímulo à apresentação de ideias inovadoras, mas também o aporte de recursos para implementar tais ideias. Essa maneira de conduzir o processo estratégico acaba por se tornar estimulante para os colaboradores, ao perceberem que suas ideias são úteis e contribuem para o resultado geral da empresa.

Há, ainda, a destacar que a habilidade dos empregados no processo de captar informações e transformá-las em planos executáveis e capazes de fazer a diferença competitiva não é natural. Essa habilidade é desenvolvida a partir dos estímulos oriundos do mais elevado escalão e do processo de capacitação da equipe, que recebe treinamento contínuo e direcionado de grandes e reputadas empresas de consultoria. Thagore Fernandes informa que “procura sempre fomentar esse desenvolvimento de equipe”, destacando a parceria com a Fundação Dom Cabral e vários cursos para as funções operacionais.

Empregados e gestores da Comercial Rofe comungam a certeza de que a empresa precisa estar apta a atender à demanda do mercado em tempo recorde e isso só será possível a partir de investimentos em tecnologia. Por essa razão, nos últimos anos foram dispendidas somas consideráveis de recursos em centros de distribuição que pudessem facilitar a logística, abreviando os prazos de entrada e saída de mercadorias. Com o mesmo foco, a empresa foi dotada de sistemas de esteiras modernas, atreladas a empilhadeiras e palletes elétricas, formando um conjunto perfeitamente adequado ao tipo de armazenagem e embalagem em veículos, ganhando também agilidade na entrada e saída de produtos. A rapidez no atendimento foi destacada pelo contador Launé como um dos principais diferenciais competitivos, hoje representando um valor cultivado em toda a empresa e que eleva a percepção de qualidade, segurança e certeza de bom atendimento por parte dos clientes.

Esses investimentos também podem ser considerados verdadeiras inovações no processo de vendas e logística da empresa, o que acaba por colocá-la à frente dos competidores. Thagore afirma que o setor é muito competitivo e que não pode se descuidar dos concorrentes. Nesse aspecto, ele informa que mantém alguns indicadores para avaliar a situação da sua empresa no mercado e, mais uma vez, vale-se da rede de distribuidores, fornecedores e vendedores para municiá-lo das informações que permitem comparar o seu desempenho com o dos concorrentes. Ele diz que “a gente tem uma medição muito boa, que são os nossos representantes que estão espalhados em diversos Estados” e “que nos passam muitas informações sobre os nossos concorrentes em diversas cidades”.

Uma forma de estar sempre em elevada consideração com a clientela é ampliar continuamente o portfólio de produtos. Thagore explica que vem aumentando a sua base, passando de cinco mil itens até o ano de 2015 para mais de seis mil nos dias atuais. Ele complementa: “diversificamos muito, mas nada muito fora do nosso segmento, [...] são produtos que nossos clientes já compravam, mas compravam do concorrente ou de outra empresa [...] e o que a gente está fazendo agora é colocando esses produtos para que o cliente compre na nossa empresa”. A diversificação anunciada por Thagore não está restrita ao portfólio de produtos. Ele expandiu também a área de atuação, atingindo outros Estados brasileiros, como o Piauí, Pará e Tocantins

(todos fronteirços) e pretende ir mais além nos próximos anos. Essa amplitude nos negócios ajuda a entender as razões do crescimento vertiginoso nas vendas, apesar da crise.

4.6.3. Considerações sobre os drivers estratégicos

A exemplo das outras empresas abordadas neste estudo múltiplo de caso, a Comercial Rofe adota positivamente a quase totalidade dos drivers selecionados nesta pesquisa. Nesse sentido, é possível perceber que os drivers, antes de qualquer consideração acerca da sua capacidade de justificar o êxito, estão relacionados a valores que são caros à empresa, como a agilidade na entrega dos produtos, a qualidade no atendimento, o desejo de atender a um número maior de clientes e dentro de um escopo mais amplo.

Para isso, ela coleciona informações sobre tendências do mercado e sobre a concorrência. Para manter-se informada, mantém acesa a chama do bom relacionamento com fornecedores, distribuidores e rede de vendedores externos. Dessa forma, consegue captar aquilo que precisa para elaborar seus planos. Os atacadistas municiam a empresa de informações relacionadas aos concorrentes e aquilo que está vendendo no momento. Fornecedores deixam a empresa atualizada acerca de novos produtos e de novas tecnologias, o que lhe proporciona condições de modernizar sua área operacional.

Funcionários capacitados, estimulados a transformar informações em planos e atualizados em relação ao mercado e à demanda potencial dão partida na coleção de ideias que irá compor o plano. A diretoria não apenas apoia essa prática como aproveita todas as boas sugestões e as põe em prática. O apoio se dá também sob a forma de financiamento dos planos que exigem aporte de recursos, dotando a empresa de condições de se equipar para melhorar o atendimento. A palavra de ordem nesse processo é “agilidade”, um conceito que permeia os valores da empresa e que vem se transformando em seu diferencial competitivo. Launé, o contador, é categórico ao afirmar que “um dos fatores que cria a fidelidade de clientes é a credibilidade que os clientes têm principalmente na logística, que vão receber o produto em no máximo 48 horas a 72 horas”.

A agilidade é conquistada também por processos tecnológicos mais avançados e inovadores. Para isso, a empresa redesenha seu fluxo operacional, melhora a logística e o armazenamento de produtos sempre focada na agilidade. Cria novos centros de distribuição para ficar mais próxima dos clientes e evitar transtornos de um trânsito ruim para veículos pesados. E diversifica, ampliando o portfólio de produtos para melhor atender o cliente e alargar a sua área de atuação. Thagore reforça essa preocupação ao destacar os fatores que determinaram a decisão nesse sentido:

O principal fator da mudança, claro, foi o fator logística. De fato, nós estávamos em um CD no meio da cidade e existe sempre o risco iminente da prefeitura proibir caminhões de entrar na cidade. Isso seria desastroso para a gente na distribuição. E, para as cargas que a gente manda para outros estados e mesmo para o interior do estado, foi muito bom. Nós já estamos na saída da cidade, não pegamos mais trânsito, nós economizamos por volta de uma hora na ida, duas horas de duração em toda a viagem.

Esse é o desenho estratégico da Comercial Rofe. A empresa não sofre grande pressão de agentes reguladores, de clientes em busca de produtos com “selo verde” ou mesmo de questões sociais. No entanto, declara cumprir todas as regras da boa convivência com a sociedade e, dessa forma, se torna responsável perante a comunidade ao não agredir o meio ambiente, a não utilizar mão de obra infantil ou em regime de análogo ao de escravo e ao cumprir com as obrigações que está sujeito, sejam elas trabalhistas, ambientais ou tributárias.

Os gestores entrevistados manifestaram também preocupações relativas ao consumo de energia e já se preparam para adotar fontes alternativas, como a energia solar. Pesaram nesse quesito não apenas o custo da energia na planilha de resultados da Comercial Rofe, como declara João Launé, mas também as convicções pessoais dos membros da diretoria e a sua preocupação com um futuro melhor para as próximas gerações. Nesse mesmo caminho, os empresários já iniciaram contatos objetivando adotar alternativas de combustíveis menos poluentes para a sua frota, estando bastante avançadas negociações para realizar experimentações com combustível à base de hidrogênio, extremamente eficaz, com maior capacidade de autonomia para os veículos e custos consideravelmente baixos.

4.7. CONCLUSÕES DO ESTUDO MÚLTIPLO DE CASO

Esta pesquisa realizou estudo múltiplo de caso seguindo a abordagem recomendada por Yin (2003) com o fim de descobrir como as empresas escolhem os drivers que lhes proporcionam êxito estratégico e como os utilizam. Os dados foram obtidos em quatro grupos empresariais que juntam dezesseis empresas nos segmentos de terceirização de mão de obra, construção civil, shopping center, hotelaria, serviços de saúde, comércio atacadista de material de construção, corretora de imóveis, corretora de seguros e apoio administrativo (Tabela 16). A coleta de dados envolveu várias rodadas de entrevistas com gestores de primeiro e segundo escalão das empresas pesquisadas no estudo múltiplo de caso e a sua análise foi feita por meio da triangulação entre os dados e a literatura que foi usada como suporte para a construção do estudo de caso, de forma a estabelecer uma conexão entre os dados levantados a respeito dos drivers escolhidos e utilizados pelas empresas e a vantagem competitiva que caracteriza o êxito estratégico. Todos os dados coletados nessas entrevistas foram confrontados com os números da empresa obtidos em demonstrações contábeis, relatórios internos e outros documentos de uso da empresa fornecidos para análise.

A escolha das empresas, como já ficou evidente em tópicos anteriores, foi feita a partir de uma amostra intencional com vistas a incluir casos de diferentes setores, aumentando a possibilidade de generalização. Deu-se preferência por empresas que já tinham sido atendidas pelo pesquisador, levando em conta a facilidade de acesso, o conhecimento prévio de algumas operações e a confiabilidade recíproca entre as empresas e o entrevistador. A partir desse ponto, e seguindo um roteiro desenvolvido previamente com perguntas obtidas nas pesquisas anteriores que deram o embasamento teórico, foi-se desenvolvendo um diálogo adentrando em cada driver estratégico, sempre procurando extrair dos entrevistados informações sobre o uso ou não daquele driver e, na hipótese dele ter sido escolhido, o que determinou a sua escolha e quais vantagens ou benefícios tem proporcionado na fundação de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

A Tabela 16 adiante sumariza os grupos e empresas incluídas na pesquisa, seus ramos de atividade, número de empregados, público alvo e êxito estratégico.

Tabela 16 - Sumário dos grupos e empresas pesquisados

| Grupo/Empresas | Ramo de atividade | Nº Empregados | Público alvo | Êxito estratégico |
|-------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------|--|
| GRUPO CONGEL | | | | |
| CONGELSEG | Segurança Patrimonial | 1.300 | Bancos e outras empresas | Declínio das operações, prejuízos sucessivos. |
| AEROSUPORTE | Controle de aeroportos | 730 | Aeroportos e companhias aéreas | Idem. |
| GRUPO FRANERE | | | | |
| FRANERE Construções | Construção civil | 2.500 | Pessoas físicas | Atividade paralisada em função da crise. |
| Rio Anil Shopping | Shopping center | 200 | Lojistas | Faturamento crescente, rentabilidade adequada. |
| Imperial Shopping | Shopping center | 180 | Lojistas | Idem. |
| Rio Tapajós Shopping | Shopping center | 150 | Lojistas | Idem. |
| Hotel Imperial | Hotel | 30 | Homens de negócio | Em fase de crescimento. |
| MR Malls | Administração de shopping | 20 | Shopping centers | Em fase de crescimento. |
| Ágile Serviços | Outsourcing | 300 | Empresas em geral | Em fase de crescimento. |
| MR Corretora de Imóveis | Corretora de imóveis | 25 | Pessoas físicas e empresas | Estabilizada. |
| MR Galpões | Locação para estoque | 50 | Empresas em geral | Estabilizada. |
| WD Corretora | Seguros | 10 | Automóvel e vida | Em fase de crescimento. |
| GRUPO SAFEMED | | | | |
| Safemed | Medicina do trabalho | 300 | Empresas em geral | Crescimento das vendas. Lucro menor em 2015. |
| Superclínica | Medicina popular | 400 | Pessoas de baixa renda | Crescimento das vendas. Prejuízo em 2015. |
| Dom | Medicina | 100 | Pessoas de alta renda | Em fase de crescimento. |
| COMERCIAL ROFE | | | | |
| Comercial Rofe | Atacadista | 300 | Empresas varejistas | Crescimento elevado. |

A análise qualitativa se deu a partir da imersão em mais de quarenta páginas de entrevistas transcritas e igual quantidade de documentos internos das empresas, permitindo identificar, em um primeiro momento, o desempenho econômico-financeiro (empresas com resultados positivos, empresas com resultados negativos, empresas com queda na atividade e as que vinham crescendo, apesar das adversidades). Em um segundo momento, a análise dos dados concentrou-se em identificar possíveis explicações para o desempenho de cada empresa.

Percebe-se, a partir da análise da Tabela 16, que as empresas do Grupo Congel não lograram êxito estratégico. Percebe-se, também, que no Grupo Franere e no Grupo Safemed há empresas que continuam apresentando crescimento satisfatório e empresas que estão sofrendo os efeitos da crise. A análise individualizada de cada empresa poderia suscitar dúvidas quanto à escolha dos drivers ou mesmo se esses drivers seriam capazes de proteger as empresas das intempéries ambientais. É necessário considerar que esses Grupos perceberam que determinados segmentos apresentavam maior sensibilidade à crise e tomaram decisões que pudessem proteger o conjunto de empresas de uma contaminação generalizada. Para isso, recorreram à diversificação de atividades chegando, em alguns casos, a reduzir a atividade de alguns negócios, aproximando-se até mesmo da paralisação das empresas como forma de não sofrer efeitos mais contundentes da crise instalada.

Foram estabelecidas oito hipóteses a serem verificadas a partir dos dados obtidos, cuja exposição encontra-se descrita a seguir.

H1 – O apoio da alta gestão é fundamental para o comprometimento de recursos investidos no desenvolvimento da aprendizagem coletiva.

H2 – O apoio da alta gestão é decisivo na seleção de novas tecnologias e no investimento em inovação e diversificação que irão impactar na performance.

H3 – O apoio da alta gestão facilita a comunicação com a rede de relacionamentos e a otimização de recursos críticos para o êxito estratégico.

H4 – O compromisso com o aprendizado tem relação direta com a atualização tecnológica e capacidade de inovação e diversificação.

H5 – A atualização tecnológica, a capacidade de inovação e diversificação são fatores cruciais para o ajuste do desenho organizacional e consequente redução de incertezas e adaptação da empresa às contingências ambientais.

H6 – O mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos.

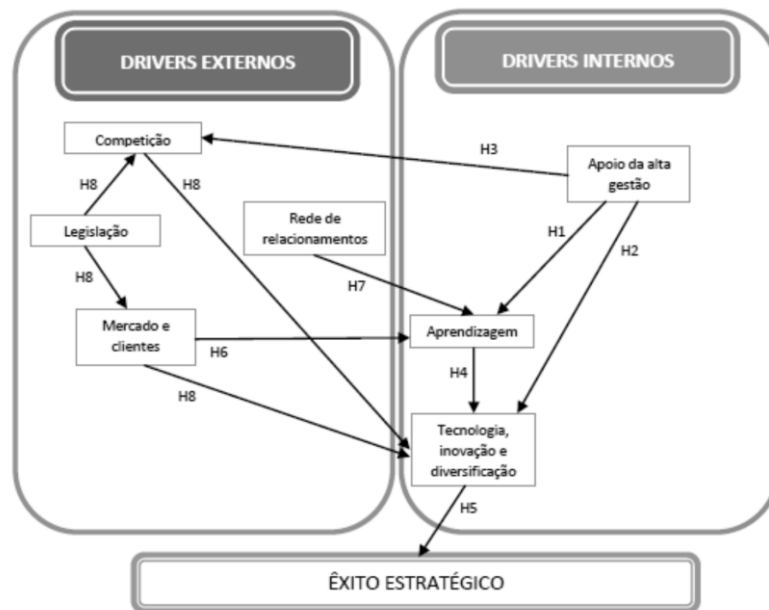
H7 – O compartilhamento de aprendizado, tecnologia e inovação com a rede de relacionamentos promove o êxito estratégico pela redução de custos e otimização de recursos críticos para a firma.

H8 – A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e ameaçar com punições.

Todas essas hipóteses foram confirmadas nas entrevistas realizadas com o alto escalão e gestores de nível intermediário das empresas pesquisadas. Essa

confirmação não chega a ser uma surpresa, uma vez que os estudos anteriores já haviam proposto relações semelhantes em diferentes países e nos mais variados segmentos de negócios. A figura 9 fornece o modelo teórico desenvolvido inicialmente a partir da literatura prévia.

Figura 9 – Modelo inicial



O êxito estratégico, segundo Schrettle et al (2014), principalmente em tempos de crise econômica, requer a capacidade das empresas em modificar ou reconfigurar seus recursos para se adaptar às mudanças ambientais, apesar da complexidade envolvida em uma tomada de decisão desse nível. Essa proposição se assemelha ao conceito de capacidade dinâmica defendido por Teece et al (1997) como sendo um padrão de aprendizagem coletiva em que a organização modifica suas rotinas operacionais em busca da melhor eficácia. Eisenhardt e Zbaracki (1992) asseguram que os gestores tomam essas decisões procurando alcançar certos objetivos e adaptam suas ações de acordo com suas metas. Nesse processo, eles adquirem informações e conhecimentos, desenvolvem opções e selecionam as melhores alternativas.

Os drivers estratégicos foram classificados em dois grupos: internos e externos. Os drivers internos estão alinhados com a visão baseada em recursos, no sentido do uso eficiente dos ativos (tangíveis e intangíveis), especialmente a capacidade dos recursos humanos, o aprendizado coletivo, o apoio da alta gestão, a capacidade de

inovação, uso ou desenvolvimento de tecnologia e diversificação. Os drivers externos, por sua vez, estão alinhados com a teoria dos *stakeholders* no sentido de contemplar interesses do mercado e clientes, atender à pressão da legislação; enfrentar a competição e realizar parcerias produtivas na rede de relacionamentos.

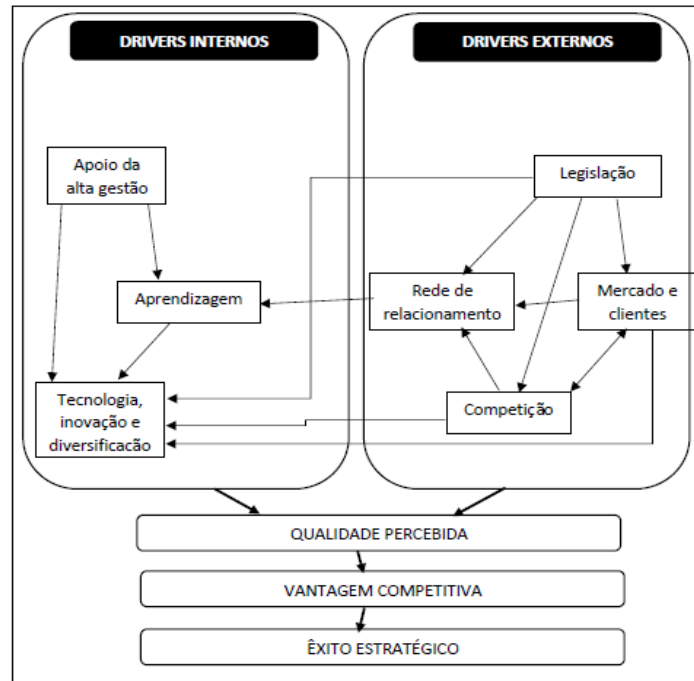
No entanto, como reflexo da pesquisa qualitativa, houve necessidade de revisar o modelo teórico inicialmente desenhado a partir do estudo da literatura. Viu-se que a manutenção da vantagem competitiva desfrutada pelas empresas pesquisadas estava refletida na percepção da qualidade dos serviços prestados pela clientela. Todas as empresas pesquisadas neste estudo haviam implementado ações estratégicas voltadas para a manutenção do *status quo* perante seus clientes e outros grupos de interesse (drivers externos) e essas ações eram consequência da força dos drivers internos. Em outras palavras, a pressão do mercado e clientes, a necessidade de atender à legislação e a força da competição (drivers externos) faziam com que as empresas recorressem à sua rede de relacionamento para elevar a aprendizagem organizacional, a obter apoio da alta gestão e aprimorar o senso de pioneirismo na oferta de soluções para o mercado, por meio do uso intensivo de tecnologia, inovação e diversificação (drivers internos).

A Figura 10 seguinte apresenta o modelo teórico revisado, também apoiado na literatura consultada que não só reflete os principais fatores que justificam o êxito estratégico, mas procura reunir diferentes áreas de pesquisa desconectadas, oferecendo uma sequência lógica para o entendimento da forma como as empresas escolheram esses drivers. Em linha com Su *et al* (2014), a vantagem competitiva requer sustentar alto nível de qualidade em relação à concorrência, já que as ações dos competidores se concentram em oferecer produtos de melhor qualidade para atrair clientes e isso acaba por influenciar na expectativa.

A qualidade é percebida de diferentes formas, podendo ser a segurança que o produto oferece, atributos de inovação/tecnologia/diversificação, agilidade na entrega e, em menor escala mas não menos importante, o atendimento de requisitos de adequação à responsabilidade empresarial (envolvendo o meio ambiente, os aspectos sociais, culturais e outras variáveis consideradas por uma crescente faixa de clientes que exigem o cumprimento desses requisitos pelas empresas). A qualidade percebida acaba

se tornando, portanto, a fonte de vantagem competitiva sustentável que garante o êxito estratégico.

Figura 10 – Modelo ajustado



O modelo ajustado indica que os drivers externos (Legislação, Mercado e Clientes e Competição) afetam fortemente a maneira como as empresas devem se posicionar no mercado e se ajustar para enfrentar a competição. Esse ajuste se dá a partir das informações obtidas por meio de parcerias profícuas dentro da rede de relacionamentos, que irão alimentar o conhecimento interno compartilhado e apoiado pela alta gestão. Dessa forma, as empresas podem elaborar estratégias vencedoras, otimizando seus recursos internos.

Nota-se o elevado nível de conexão e interdependência entre os drivers pesquisados, sejam eles internos ou externos. A legislação afeta todos os demais direcionadores, direta ou indiretamente, determinando a competitividade do mercado, o posicionamento das empresas, a necessidade de investimentos e a obrigação da empresa se manter informada para não ser surpreendida no curso das operações. Este driver abrange não só o conjunto de leis, regulamentos, normas e todas as demais fontes de obrigações para as empresas, mas também o governo e o seu poder de ditar regras, agências reguladoras, autarquias e outros órgãos das diferentes esferas públicas

capazes de interferir na forma de atuação das empresas. Mercado e clientes e a competição são dois drivers que têm elevada capacidade de se influenciar mutuamente e, dessa forma, determinar como as empresas devem se posicionar para atuar no mercado.

Pela ótica da análise qualitativa, a Legislação, o Mercado e clientes e a Competição são drivers que não podem ficar à margem de qualquer plano estratégico. As empresas abordadas nesta pesquisa captaram os sinais emitidos por esses três drivers a partir de contatos com seus parceiros estratégicos, ou seja, a rede de relacionamentos. Por meio dela, é possível entender mudanças, tendências, contingências ambientais e mesmo oportunidades que passam despercebidas pelos gestores que não selecionam convenientemente este driver. A rede de relacionamentos é composta por fornecedores, representantes, prestadores de serviços, vendedores e outros parceiros bem informados acerca do que está ocorrendo no mercado.

O grande trunfo das empresas bem sucedidas desta pesquisa foi ter obtido as informações necessárias para alimentar o plano de ação. Funcionários de todos os escalões abordaram convenientemente os representantes da rede de relacionamento e aprenderam os conhecimentos que se revelaram úteis para determinar a estratégia empresarial. O aprendizado se tornou coletivo a partir do apoio da alta gestão, que proporcionou os meios de aproveitamento das informações para que se transformasse em ações implementadas no seio das empresas. Para isso, a alta gestão não só ajudou a disseminar os conhecimentos e promover trocas de experiências internas que proporcionasse utilizar novas tecnologias, realizar inovações e diversificação, como garantiu os recursos necessários ao financiamento dessas ações. Exemplos nesse sentido são encontrados no Grupo Franere, que investiu fortemente em novos negócios (shopping center e hotel); no Grupo Safemed, que apostou em serviços complementares dentro do segmento de saúde (*home care*) e facilidades (uso do cartão de crédito como meio de pagamento na empresa que pratica a medicina popular); e na Comercial Rofe, que apostou na diversificação dentro da linha de produtos e de mercados, em logística e na melhor localização do seu centro de distribuição. Todas essas empresas tiveram como elemento comum a captação das informações oriundas do mercado, da legislação e dos concorrentes por meio do uso eficiente da rede de

relacionamentos, compartilharam esse conhecimento internamente a ponto de transformá-lo em planos que previam o uso intensivo de tecnologia, inovação e diversificação, contando com o apoio da alta gestão.

A qualidade percebida, elemento gerador da vantagem competitiva e do consequente êxito estratégico, foi identificada nas empresas pesquisadas pela entrega de produtos e serviços superiores, de forma tempestiva, adequada e acima do que é ofertado pelos concorrentes. O Grupo Franere, por exemplo, notabilizou-se mercado local por construir unidades residenciais e comerciais de alto padrão. Seus shoppings centers e hotéis seguem também essa mesma características, mantendo a percepção junto ao público alvo dos seus produtos diferenciados. O Grupo Safemed aposta na confiabilidade que transmite nos serviços prestados. Ao lidar essencialmente com saúde, as empresas do Grupo buscam transmitir segurança e certeza de que seus clientes estão em boas mãos. Mesmo quando as empresas trabalham com serviços inovadores, ditando tendências de mercado, a preocupação dos líderes é associar esses lançamentos àquilo que já está consolidado na mente do cliente. Na mesma direção segue a Comercial Rofe, ao ofertar produtos que são comuns e encontrados facilmente em outros concorrentes. A empresa procura distinguir-se na rapidez no atendimento, que é conseguido a partir do uso de tecnologia de ponta no sistema de armazenamento, na inovação no atendimento e na localização do centro de distribuição. Mesmo empresas com resultados negativos, como aquelas que compõem o Grupo Congel, apostaram em qualidade, investido em tecnologia. A falta de êxito se deu, como foi dito, pela não captação dos sinais de mercado (uso pífio da rede de relacionamentos) e financiamento inadequado dos investimentos, o que acarretou problemas de caixa e paralisação dos negócios.

Empresas que não elevaram a qualidade dos seus produtos e serviços estabilizaram ou entraram em declínio. Nessa perspectiva, Su *et al* (2014) afirmam que sustentar um alto nível de qualidade implica em evoluir junto com as expectativas dos clientes, modificando produtos e processos (inovação e diversificação) por meio da aprendizagem organizacional. Nesse sentido, e considerando que a qualidade percebida é reflexo da escolha e uso dos drivers estratégicos selecionados nesta pesquisa, as tabelas 16 e 17 mostram a análise cruzada desses drivers a partir dos sinais captados nas

entrevistas. Esses sinais foram classificados como “forte”, “médio” ou “fraco”, conforme tenha sido o processo de escolha e utilização pelas empresas. Tais sinais foram traduzidos, portanto, das respostas dadas pelos entrevistados, nem sempre muito diretas em relação aos conceitos de “forte”, “médio” ou “fraco”.

Tabela 17 – Análise dos sinais dos drives externos

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Drivers externos | | | |
|---------------------|-------------------|------------------|-------------------------|------------|------------|
| | | Mercado/clientes | Rede de relacionamentos | Legislação | Competição |
| Congelseg | Declínio | Fraco | Fraco | Fraco | Médio |
| Aerosuporte | Declínio | Fraco | Fraco | Fraco | Médio |
| Franere Const. | Estabilizada | Forte | Forte | Fraco | Forte |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | Forte | Forte | Médio | Forte |
| Imperial Shopping | Crescimento | Forte | Forte | Médio | Forte |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Forte | Forte | Médio | Forte |
| Hotel Imperial | Crescimento | Forte | Forte | Médio | Forte |
| MR Malls | Crescimento | Forte | Forte | Médio | Forte |
| MR Galpões | Estabilizada | Médio | Forte | Fraco | Fraco |
| WD Corretora | Crescimento | Forte | Forte | Forte | Forte |
| Safemed | Crescimento | Forte | Forte | Forte | Forte |
| Superclínica | Crescimento | Forte | Forte | Forte | Forte |
| DOM | Crescimento | Forte | Forte | Forte | Forte |
| Com. Rofe | Crescimento | Forte | Forte | Médio | Forte |

Tabela 18 – Análise dos sinais dos drivers internos

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Drivers internos | | |
|---------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| | | Aprendizagem organizacional | Apoio da alta gestão | Tecnologia, inovação e diversificação |
| Congelseg | Declínio | Fraco | Forte | Médio |
| Aerosuporte | Declínio | Fraco | Forte | Médio |
| Franere Const. | Estabilizada | Forte | Forte | Forte |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | Forte | Forte | Forte |
| Imperial Shopping | Crescimento | Forte | Forte | Forte |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Forte | Forte | Forte |
| Hotel Imperial | Crescimento | Forte | Forte | Forte |
| MR Malls | Crescimento | Forte | Forte | Forte |
| MR Galpões | Estabilizada | Médio | Médio | Médio |
| WD Corretora | Crescimento | Forte | Médio | Médio |
| Safemed | Crescimento | Forte | Forte | Forte |
| Superclínica | Crescimento | Forte | Forte | Forte |
| DOM | Crescimento | Forte | Forte | Forte |
| Com. Rofe | Crescimento | Forte | Forte | Forte |

A sustentação da vantagem competitiva reside em atender os requisitos de qualidade dos clientes e, para isso, as empresas precisam captar sinais do mercado, atender à legislação e defender-se das forças competitivas. Esses sinais são perceptíveis, como já ficou claro, a partir dos laços desenvolvidos dentro da rede de relacionamento, que abastecem a empresa de informações, fortalecendo o aprendizado organizacional. O apoio da alta gestão é necessário não só para garantir a implementação do plano estratégico formulado a partir da base operacional, mas também para prover recursos

que irão permitir a atualização tecnológica, o processo de inovação e a exploração de novos produtos e serviços (diversificação).

Nem todas as empresas deram a necessária atenção aos sinais emitidos pelo mercado e pelos clientes, enquanto outras foram surpreendidas pelos efeitos deletérios da crise econômica exatamente porque estavam em setores fortemente apoiados pelas políticas governamentais e não perceberam a incapacidade de sustentação desses programas. Muito embora tenha ficado patente que as empresas que se mostraram menos afetadas pela crise tenham feito uso da sua rede de relacionamentos para obter informações sobre as tendências do mercado, em alguns casos essas informações não foram suficientemente oportunas para anteceder os efeitos da crise. De fato, as informações captadas que ajudaram a fermentar o aprendizado organizacional foram mais úteis em sinalizar os movimentos da concorrência e a tendências tecnológicas para satisfazer as necessidades dos clientes.

Todos os negócios são, direta ou indiretamente, pressionados pela legislação e pelos agentes reguladores, que impõem regras a serem seguidas e têm a capacidade de impactar no desempenho tanto pela obrigação de adaptação às regras quanto pela aplicação de sanções. Neste estudo, as empresas do segmento de saúde (Grupo Safemed) são as mais reguladas, seguida da corretora de seguro (Grupo Franere) e que, exatamente por essa razão, emitiram sinal forte neste driver. As demais empresas pouco são afetadas por pressões legais, porém estão sujeitas a penalidades se não cumprirem suas obrigações. Nesse sentido a Franere Construções (Grupo Franere) foi sensibilizada em seus resultados por descumprir normas ambientais relativas a desmatamento em áreas de preservação.

É possível resumir as constatações da análise qualitativa a partir de um breve sumário de cada hipótese levantada e a forma como foram tratadas nas empresas objeto da pesquisa. As tabelas seguintes demonstram como as empresas relataram a escolha dos drivers e como os utilizaram em busca do êxito estratégico (vantagem competitiva e desempenho econômico).

H1 - O apoio da alta gestão é fundamental para o comprometimento de recursos investidos no desenvolvimento da aprendizagem coletiva.

Tabela 19 - Apoio da alta gestão x Aprendizado coletivo

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Resumo |
|--------------------------|-------------------|--|
| Congelseg | Declínio | O investimento com aprendizado coletivo se resume aos cursos de reciclagem obrigatórios para o pessoal da base operacional. Não foram identificados investimentos no pessoal de nível intermediário. |
| Aerosuporte | Declínio | Investimentos em aprendizado coletivo limitado a capacitações para atender problemas emergenciais, principalmente relativos a normas de segurança. |
| Franere Const. | Estabilizada | Alta gestão apoia o aprendizado coletivo, porém não foram relatados aportes de recursos nesse sentido. |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | Novo segmento explorado pelo Grupo, exigindo recrutamento de profissionais e respectiva capacitação. |
| Imperial Shopping | Crescimento | Idem. |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Idem. |
| Hotel Imperial | Crescimento | Idem. |
| MR Malls | Crescimento | Idem. |
| MR Galpões | Estabilizada | Não foi identificado aporte de recursos em captação. |
| WD Corretora | Crescimento | Aprendizado apoiado pela alta gestão, sem aporte de recursos. |
| Safemed | Crescimento | Empresa investe na capacitação do seu pessoal de nível intermediário. |
| Superclínica | Crescimento | Apesar de apoiar o aprendizado, não foi relatado investimento na aprendizagem. |
| DOM | Crescimento | Investimentos na capacitação do pessoal de nível intermediário |
| Com. Rofe | Crescimento | Investimentos em consultoria para desenvolvimento do processo de gestão e financiamento dos custos de capacitação de mão de obra. |

De forma geral, os gestores apoiam o aprendizado coletivo, porém os investimentos nas empresas pesquisadas não se revelaram significativos, à exceção da empresa Comercial Rofe, que financia cursos de graduação, especialização e mestrado de alguns funcionários. Assim, em que pese a hipótese **H1** ter sido confirmada, a ação efetiva de apoiar financeiramente o aprendizado se revelou fraca. Em parte, o baixo aporte de recursos pode ser explicado pela necessidade das empresas adequarem seus gastos ao fluxo de caixa declinante em decorrência da crise. Nesse caso, seria possível entender o fenômeno como uma espécie de recuo momentâneo, uma adaptação às contingências ambientais.

Entretanto, não é possível deixar de considerar que a qualidade percebida pelos clientes é a consequência da boa escolha e utilização dos drivers que podem justificar o êxito estratégico. Dessa forma, ainda que o aprendizado coletivo possa representar mais um gasto para as empresas nesta época de crise, os benefícios advindos da satisfação dos consumidores é um fato a ser considerado pela alta gestão na definição da política de investimentos.

H2 - O apoio da alta gestão é decisivo na seleção de novas tecnologias e no investimento em inovação e diversificação que irão impactar na performance.

Tabela 20 - Apoio da alta gestão x Tecnologia, Inovação e Diversificação.

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Resumo |
|--------------------------|-------------------|--|
| Congelseg | Declínio | Alta gestão envolvida diretamente na seleção de tecnologia, inovação e diversificação, embora a empresa tenha tido dificuldades para aportar recursos. |
| Aerosuporte | Declínio | Idem. |
| Franere Const. | Estabilizada | Alta gestão fortemente comprometida com a seleção de tecnologias, inovação e diversificação. |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | Idem. |
| Imperial Shopping | Crescimento | Idem. |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Idem. |
| Hotel Imperial | Crescimento | Idem. |
| MR Malls | Crescimento | Idem. |
| MR Galpões | Estabilizada | Não foram relatadas iniciativas da alta gestão na seleção de novas tecnologias, inovação e diversificação. |
| WD Corretora | Crescimento | Relatado apoio decisivo da alta gestão em inovações que proporcionaram impacto na performance. |
| Safemed | Crescimento | Forte engajamento da alta gestão na seleção de tecnologias, inovação e diversificação. |
| Superclínica | Crescimento | Idem. |
| DOM | Crescimento | Idem. |
| Com. Rofe | Crescimento | Apoio elevado da alta gestão, inclusive com considerável aporte de recursos para novas tecnologias, inovação e diversificação. |

A hipótese **H2** também foi confirmada a partir do relato colhido nas entrevistas, em que ficou patente o envolvimento da alta gestão na seleção de novas tecnologias e em investimentos com inovação e diversificação que pudessem impactar na performance de cada negócio. A única exceção foi a MR Galpões, uma atividade complementar explorada pelo Grupo Franere, já estabilizada e sem maior perspectiva de crescimento.

Observa-se que as respostas obtidas nas entrevistas autorizam a considerar a relação “Apoio da alta gestão x Tecnologia, Inovação e Diversificação” como forte e capaz de justificar a qualidade percebida e, conseqüentemente, o êxito estratégico. Essa constatação é reforçada quando se percebe que mesmo as empresas em situação de declínio econômico-financeiro apostaram na conjunção desses drivers, algumas delas recorrendo a recursos de terceiros como forma de financiamento dos investimentos em tecnologia, inovação e diversificação. Essa relação será confirmada, ainda, na análise de outras hipóteses, como será discutido nas folhas seguintes, principalmente naquelas que tratam de tecnologia, inovação, diversificação.

H3 - O apoio da alta gestão facilita a comunicação com a rede de relacionamentos e a otimização de recursos críticos para o êxito estratégico.

Tabela 21 - Apoio da alta gestão x Rede de relacionamentos.

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Resumo |
|--------------------------|-------------------|--|
| Congelseg | Declínio | Em plena crise, o CEO obstruiu o processo de comunicação com a rede de relacionamentos, aumentando os problemas. |
| Aerosuporte | Declínio | Idem. |
| Franere Const. | Estabilizada | Alta gestão priorizou parcerias com construtoras de grande porte e agentes financeiros, proporcionando condições de crescimento nas vendas. |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | Apoio da alta gestão na formação de parcerias estratégicas com investidores e agentes financeiros, permitindo expandir a atividade. |
| Imperial Shopping | Crescimento | Alta gestão envolvida na formação de parceria com agentes financeiros para viabilizar a implantação do negócio. |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Idem. |
| Hotel Imperial | Crescimento | Viabilidade do negócio garantida a partir do apoio da alta gestão à formação de parcerias com agentes da rede de relacionamento. |
| MR Malls | Crescimento | Formatada parceria com um dos maiores operadores de shopping center do país para elevar o padrão de gestão e ganhos operacionais. |
| MR Galpões | Estabilizada | Não foram identificadas parcerias ou uso da rede de relacionamentos. |
| WD Corretora | Crescimento | Apoio da alta gestão na formação de parcerias com seguradoras e potenciais clientes. |
| Safemed | Crescimento | A alta gestão fomenta parcerias com elos da rede de relacionamento (médicos, laboratórios e outros profissionais) em busca de melhores resultados. |
| Superclínica | Crescimento | Idem. |
| DOM | Crescimento | Idem. |
| Com. Rofe | Crescimento | A alta gestão vale-se de revendedores, distribuidores e concorrentes para otimizar recursos críticos. Usa, também, organismos de pesquisa e bancos para crescer. |

A confirmação da hipótese **H3** se dá na medida em que fica claro que o apoio da alta gestão na formação de parcerias com a rede de relacionamentos está presente no processo de gestão de quase todas as empresas entrevistadas e que a relação com a rede de relacionamentos se deu no contexto de buscar informações e às vezes até mesmo recursos que visassem otimizar os próprios recursos das empresas para alcançar o êxito estratégico. Por esse motivo, pode ser considerada forte a relação “Apoio da alta gestão x Rede de Relacionamentos”.

Empresas que optaram pelo caminho inverso, retrocedendo no processo de comunicação com a rede de relacionamentos, como foi o caso da Congelseg e Aerosuporte, perderam oportunidades de atualização das tendências do mercado e de absorver conhecimentos, tecnologia e outros benefícios. A MR Galpões, por sua vez, não foi agressiva nesse aspecto em razão de se encontrar operando em um setor que não faz parte das prioridades do grupo econômico que está vinculada e, por essa razão, não tem merecido apoio nesse sentido.

H4 - O compromisso com o aprendizado tem relação direta com a atualização tecnológica e a capacidade de inovação e diversificação.

Tabela 22 - Aprendizado x Tecnologia, Inovação e Diversificação.

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Resumo |
|--------------------------|-------------------|--|
| Congelseg | Declínio | Aprendizado coletivo e investimentos em tecnologia, inovação e diversificação interrompidos em razão da falta de recursos. |
| Aerosuporte | Declínio | Idem |
| Franere Const. | Estabilizada | A atualização tecnológica, inovação de diversificação tiveram maior relação com o apoio da alta gestão do que com o aprendizado coletivo. |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | A opção por diversificar atividades foi consequência da decisão de um líder visionário. Não identificada nenhuma relação com o aprendizado coletivo. |
| Imperial Shopping | Crescimento | Idem. |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Idem. |
| Hotel Imperial | Crescimento | Identificadas algumas iniciativas inovadoras a partir dos níveis intermediários que podem ser atribuídas ao aprendizado coletivo. |
| MR Malls | Crescimento | Idem. |
| MR Galpões | Estabilizada | Empresa atua em segmento fora da área prioritária do grupo. |
| WD Corretora | Crescimento | Inovação e diversificação surgiram de ideias propostas pela alta gestão, sem qualquer relação com o aprendizado coletivo. |
| Safemed | Crescimento | O uso de tecnologia e as iniciativas em inovação e diversificação são decorrentes de ideias discutidas em todos os escalões e podem ser atribuídas ao aprendizado. |
| Superclínica | Crescimento | Idem. |
| DOM | Crescimento | Idem. |
| Com. Rofe | Crescimento | As ideias surgem dos escalões intermediários e são apoiadas pela alta gestão. Há forte relação com o aprendizado coletivo. |

A relação entre o aprendizado coletivo e a tecnologia, inovação e diversificação pode ser considerada como de sinal médio. O Grupo Congel foi obrigado a interromper todas as iniciativas nesse sentido por falta de recursos financeiros e o que conseguiu executar se deve a decisões solitárias do gestor, que pouco utilizou do aprendizado coletivo detido pela equipe. O Grupo Franere foi bastante eficiente principalmente na diversificação de atividades dentro do grupo, antecipando-se inclusive à própria crise econômica. No entanto, as respostas obtidas nas entrevistas dão conta de que o mérito se deve à atitude visionária de um líder capaz de fazer leituras do mercado. Há uma única exceção, relativa ao Hotel Imperial, em que gestores de nível intermediário promoveram algumas inovações sem que a ideia tenha emanado da alta direção. O Grupo Safemed declarou que as três empresas têm por tradição ouvir as pessoas que estão na linha de frente, aproveitando as boas ideias e consideram essa uma atitude adequada porque os funcionários estão mais habilitados a promover melhorias por lidarem diretamente com as operações. Essa mesma atitude foi identificada na empresa Comercial Rofe.

H5 - A atualização tecnológica, a capacidade de inovação e diversificação são fatores cruciais para o ajuste do desenho organizacional e consequente redução de incertezas e adaptação da empresa às contingências ambientais.

Tabela 23 - Tecnologia, Inovação e Diversificação x ajuste organizacional

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Resumo |
|--------------------------|-------------------|---|
| Congelseg | Declínio | Falta de recursos impediu a empresa de investir em tecnologia, em inovação e diversificação. Não combateu as contingências. |
| Aerosuporte | Declínio | Idem |
| Franere Const. | Estabilizada | Empresa optou por reduzir sua estrutura operacional em razão da crise. Não fez atualização tecnológica ou inovações e diversificações para amenizar incertezas. |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | O próprio empreendimento é uma iniciativa de diversificação de atividades dentro do grupo. O setor de shopping center não passa por contingências ambientais. |
| Imperial Shopping | Crescimento | Idem. |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Idem. |
| Hotel Imperial | Crescimento | O hotel Imperial surgiu também no bojo das tentativas de diversificação do grupo e não vem sofrendo contingências ambientais mais severas. |
| MR Malls | Crescimento | A empresa surgiu como consequência das tentativas de diversificação, quando o grupo apostou em shopping center. |
| MR Galpões | Estabilizada | Não há indícios de atualização tecnológica ou iniciativas de inovação e diversificação. |
| WD Corretora | Crescimento | A empresa foi criada recentemente e já surgiu com proposta inovadora para prestar serviços. Essa proposta não modificou seu desenho organizacional. |
| Safemed | Crescimento | A atualização tecnológica, a inovação e diversificação são elementos que vêm influenciando o ajuste do desenho organizacional para adaptar-se ao ambiente. |
| Superclínica | Crescimento | Idem. |
| DOM | Crescimento | Idem. |
| Com. Rofe | Crescimento | Idem. |

Os grupos Congel e Franere mostraram sinal fraco na relação entre o uso da tecnologia, inovação e diversificação para definir o necessário ajuste organizacional que pudesse permitir às empresas adaptar-se às contingências. O Grupo Congel, como já repetido aqui, interrompeu todas as tentativas de atualização tecnológica de inovar e diversificar quando se viu com problemas de caixa e deixou de conseguir crédito para financiar essas atividades. As empresas do Grupo Franere fizeram o processo de forma diferente. A Franere Construtora financiou parte dos investimentos em diversificação nos setores de shopping center e hotelaria. No entanto, obrigou-se a retrainir parte dos seus negócios para não sucumbir na crise econômica. As demais empresas do grupo operam sem apresentar diferencial competitivo em termos tecnológicos e praticam poucas iniciativas inovadoras e na diversificação de atividades. Por outro lado, as empresas do Grupo Safemed e a Comercial Rofe foram bastante intensivas em ajustar-se para fugir das incertezas a partir do uso intensivo de tecnologia, de práticas inovadoras e da diversificação das suas atividades. Os relatos demonstram constante revisão do desenho organizacional apoiado na tecnologia, inovação e diversificação.

H6 - O mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos.

Tabela 24 - Mercado x Aprendizado organizacional x Inovação

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Resumo |
|--------------------------|-------------------|---|
| Congelseg | Declínio | Mercado aquecido e exigindo recursos em tecnologia e inovação. Empresa incapaz de atender à pressão dos clientes. |
| Aerosuporte | Declínio | Idem |
| Franere Const. | Estabilizada | Antes da crise, a Franere Construtora desenvolvia seus produtos e inovações a partir do aprendizado e visando atender à demanda dos clientes. |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | O processo de inovação e o desenvolvimento de produtos são afetados pelas pressões do mercado e realizadas a partir da demanda de clientes. |
| Imperial Shopping | Crescimento | Idem. |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Idem. |
| Hotel Imperial | Crescimento | Inovações na área de estacionamento, restaurante, wi-fi e check-out foram realizadas a partir do aprendizado, forçado pela pressão do mercado. |
| MR Malls | Crescimento | O processo de gestão dos shopping centers do grupo e de terceiros é feito de forma inovadora a partir do aprendizado e contemplando a demanda dos clientes. |
| MR Galpões | Estabilizada | Não foram identificados registros da relação entre mercado, aprendizado coletivo e inovação. |
| WD Corretora | Crescimento | Empresa surgiu com proposta inovadora a partir do aprendizado coletivo e visando superar as expectativas dos clientes. |
| Safemed | Crescimento | Todo processo de inovação e desenvolvimento de produtos é fruto do aprendizado coletivo e é afetado pela pressão do mercado. |
| Superclínica | Crescimento | Idem. |
| DOM | Crescimento | Idem. |
| Com. Rofe | Crescimento | Idem. |

A relação entre o mercado (exigência dos clientes) no sentido de fomentar o aprendizado coletivo que proporciona o direcionamento de estratégias de inovação e desenvolvimento de produtos emitiu sinais fortes em todas as empresas contempladas no estudo múltiplo de caso, não obstante o fato de parte delas terem sido obrigadas a paralisar suas atividades em face da crise econômica. É possível perceber, por exemplo, que a Franere utilizava fortemente o aprendizado no desenho dos novos edifícios que construía até momentos antes da crise que afetou o mercado da construção civil. Empresas, como os três shopping centers e o hotel, declararam passar por constante processo de adaptação em seus procedimentos de prestação dos serviços, sempre buscando melhor atendimento. O Hotel Imperial, por exemplo, viu-se obrigado a refazer parte do seu estacionamento de forma a facilitar o acesso dos clientes e a remodelar seu processo de check-out, utilizando tecnologia sem fio para agilizar a saída dos hóspedes. Empresas do Grupo Safemed e a Comercial Rofe também adequam suas rotinas para atender à demanda e surpreender a concorrência.

H7 - O compartilhamento de aprendizado, tecnologia e inovação com a rede de relacionamentos promove o êxito estratégico pela redução de custos e otimização de recursos críticos para a firma.

Tabela 25 - Aprendizado compartilhado x Rede de relacionamentos

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Resumo |
|--------------------------|-------------------|---|
| Congelseg | Declínio | Empresa não utilizou a rede de relacionamentos para compartilhar aprendizado, tecnologia e inovação. |
| Aerosuporte | Declínio | Idem. |
| Franere Const. | Estabilizada | A empresa vale-se de parcerias com a rede de corretores e com agentes financeiros para reduzir custos e otimização de recursos. |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | Há trocas de conhecimento e tecnologia com parceiros, como prestadores de serviços de manutenção e clientes parceiros. |
| Imperial Shopping | Crescimento | Idem. |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Idem. |
| Hotel Imperial | Crescimento | A empresa busca elevar a taxa de ocupação por meio de parcerias com agências de viagem e com prestadores de serviços, gerando conhecimento compartilhado. |
| MR Malls | Crescimento | O aprendizado e o processo de inovação é compartilhado fortemente com a operadora BR Malls, reduzindo custos e otimizando recursos. |
| MR Galpões | Estabilizada | Há registro de parcerias com clientes visando alcançar maior taxa de ocupação do aluguel de espaços para estocagem. |
| WD Corretora | Crescimento | A corretora de seguros firmou parcerias com revendedores de automóveis para tornar cativo o mercado de seguros para esse ramo, agregando aprendizado. |
| Safemed | Crescimento | O aprendizado e a tecnologia são compartilhados com laboratórios e outros parceiros visando ganhos de escala. |
| Superclínica | Crescimento | Idem. |
| DOM | Crescimento | Idem. |
| Com. Rofe | Crescimento | Compartilhamento de conhecimentos acerca do mercado e tendências de negócios com a rede de representantes e vendedores. |

O compartilhamento do aprendizado, tecnologia e inovação dentro da rede de contatos como forma de redução de custos e otimização de recursos também foi considerado forte nas empresas entrevistadas. À exceção do Grupo Congel, que abandonou seus contatos nos primeiros sinais da crise, todas as demais empresas demonstraram agir no sentido de beneficiar-se do aprendizado proporcionado pela rede. É importante ressaltar que as empresas pesquisadas usaram muito mais a rede em benefício próprio do que numa via de mão dupla, exceto pelas empresas do Grupo Safemed, que praticam essa relação dentro de um verdadeiro sistema de trocas, compartilhando inclusive espaço físico e outros recursos. Em parte, isso se deve ao fato de que essas empresas são mais poderosas do que aquelas que fazem parte da rede de contato e, por essa razão, possuíam maior poder de pressão para obter a informação desejada. Além disso, é possível inferir que o aprendizado tem sido tratado como um recurso estratégico do qual as empresas têm se mostrado pouco afetas a compartilhar para não correr riscos.

H8 - A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e a ameaçar com punições.

Tabela 26 - Legislação x Mercado x Competição x Tecnologia, Inovação e Diversificação

| Unidade de negócios | Êxito estratégico | Resumo |
|--------------------------|-------------------|--|
| Congelseg | Declínio | Mudanças na legislação tributária afetaram o mercado e a competição. Empresa sem recursos para inovar. |
| Aerosuporte | Declínio | Idem. |
| Franere Const. | Estabilizada | A definição de tecnologia foi pouco afetada pela legislação. No entanto, o risco de punições obriga a empresa a cumprir regras fortemente fiscalizadas. |
| Rio Anil Shopping | Crescimento | A legislação afeta fortemente o mercado, obrigando as empresas a se adequarem em processos tecnológicos e inovadores para poder competir. |
| Imperial Shopping | Crescimento | Idem. |
| Rio Tapajós Shop. | Crescimento | Idem. |
| Hotel Imperial | Crescimento | Idem. |
| MR Malls | Crescimento | Idem. |
| MR Galpões | Estabilizada | Fraca interferência da legislação no sentido de afetar o mercado e determinar tecnologias e inovações. |
| WD Corretora | Crescimento | Forte a influência da legislação no mercado, na competição e no uso de tecnologia e inovação. |
| Safemed | Crescimento | A competição é fortemente influenciada pela legislação. O uso de tecnologia e inovação surge como consequência dessa pressão e afeta os custos da empresa. |
| Superclínica | Crescimento | Idem. |
| DOM | Crescimento | Idem. |
| Com. Rofe | Crescimento | A legislação pressiona o mercado de forma fraca e não determina tecnologias e inovação. O mercado é quem afeta o setor nesse sentido. |

O poder da legislação em afetar o mercado e determinar tecnologias e inovações foi considerado de médio impacto pelas empresas pesquisadas. De fato, a legislação é muito forte no setor de saúde (Grupo Safemed) por razões óbvias, obrigando as empresas a cumprir muitos requisitos para poder prestar o serviço, parte deles com o uso intensivo de tecnologia. No caso dos shopping centers e hotelaria, a legislação impacta no uso de recursos tecnológicos para atender os clientes (escadas rolantes, estacionamentos para pessoas portadoras de deficiências e idosas, área de lazer e alimentação atendendo padrões de segurança e salubridade, entre outros). Outros casos, como a Comercial Rofe, a legislação pouco afeta a empresa no sentido de direcionar investimentos em tecnologia ou inovação. Os recursos aportados para esses fins foram motivados por questões competitivas, ou seja, para elevar a qualidade do serviço prestado. É possível que o descumprimento de alguma regra possa afetar as empresas, como questões relativas a meio ambiente, questões sociais ou mesmo na relação com as comunidades no entorno dos empreendimentos. Nesses casos, o impacto acontece por meio de alguma punição, como multas ou advertências.

De forma resumida, foi possível constatar que as empresas vasculham constantemente o mercado em busca de informações para entender a demanda dos clientes, o movimento dos competidores, as tendências de mercado e as pressões da legislação e agentes reguladores. Essas informações quase sempre são obtidas por meio de parcerias estratégicas e estão na raiz do aprendizado organizacional. De posse dessas informações, os colaboradores internos traçam estratégias que são apoiadas pela alta gestão e as implementam. As estratégias que se revelaram mais determinantes do êxito estratégico dizem respeito à inovação, tecnologia e diversificação e estão alinhadas com a qualidade final do produto ou serviço ofertado.

No entanto, verificou-se que inovações, tecnologia e diversificação não são drivers que possam ser escolhidos e utilizados isoladamente. É patente a forte relação entre os diferentes drivers analisados neste estudo, sendo quase impossível entender qualquer um deles sem a contribuição dos demais. Essa interconexão, já identificada nos estudos do Modelo Diamante de Porter (1991), cria as condições para que ocorram a inovação e a competitividade. De forma coincidente, a interação entre os drivers foi o fator que justificou o bom desempenho estratégico das empresas bem sucedidas avaliadas nesta pesquisa. Analisando pelo caminho inverso, as empresas que não consideraram a força conjunta dos drivers não conseguiram o êxito estratégico.

Ficou evidente que as empresas vinculadas aos Grupos Franere, Safemed e Comercial Rofe tiveram uma espécie de *modus operandis* comum. O processo de escolha dos drivers estratégicos se deu a partir de um melhor entendimento do mercado e das forças atuantes que podem afetar cada setor. As empresas do Grupo Franere recorreram a estudos de mercados para definir opções de negócios. O Grupo Safemed e a Comercial Rofe valeram-se de parcerias com revendedores, distribuidores e do seu próprio pessoal. Todas elas conseguiram desenhar um modelo operacional que pudesse se antecipar às contingências ambientais e procuraram soluções para os problemas em ângulos alternativos de visão que contaram sobretudo com a participação da equipe interna. É importante ressaltar que o nível de prontidão da equipe é consequência de anos de ações que visaram estimular a participação do pessoal no processo de formulação de estratégias. Algumas empresas adotaram mecanismos de valorização das boas ideias, enquanto outras apostaram em melhor

capacitação da equipe. As empresas do Grupo Congel, por outro lado, não priorizaram o desenvolvimento de conhecimentos sobre o mercado. Acreditaram que bastava prestar bons serviços para manter a fidelidade dos clientes e, por conta dessa opção, viram-se surpreendidas pelos problemas. Ao tentar resolvê-los, adotaram a postura de concentrar decisões no *staff* sem valer-se do talento da equipe. Tiveram como resposta grandes perdas de difícil recuperação. Além disso, o grupo também não fez apostas em alianças estratégicas, desprezando os sinais de mercado que poderiam ser percebidos a partir de contatos com elos dentro da cadeia de negócios.

Percebeu-se que os Grupos de empresas bem sucedidas consideraram clientes, fornecedores, autoridades (especialmente dos organismos reguladores da atividade), parceiros estratégicos (distribuidores, representantes, agentes prospectores de mercado, entre outros) e centros de pesquisa como fontes primordiais de informações. O foco dessas informações não se restringia aos riscos e turbulências que poderiam se anunciar, mas também considerava esses parceiros como elementos capazes de compartilhar tendências tecnológicas e direcionamentos mercadológicos a serem seguidos. Como exemplo, as empresas procuravam saber como o mercado está se desenvolvendo, se há potenciais clientes e se a concorrência possui escala ou vantagens em custos. Além disso, as informações permitiam aferir o estado da competição, a existência de barreiras à entrada, a ocorrência produtos substitutos que pudessem limitar a concorrência e de possíveis similaridade entre concorrentes. As empresas que se valeram dessas parcerias foram, todas elas, pioneiras na arte de inovar procedimentos, utilizar tecnologia mais avançada e/ou diversificar atividades de forma proporcionar atendimento mais ágil, portfólio mais amplo de produtos e serviços e maior qualidade percebida pelos clientes, além de se adequar às exigências legais, sociais e do próprio mercado (demanda dos clientes, empregados, parceiros etc.). O Grupo Congel, que não deu a devida importância a esse driver, tentou reduzir o atraso depois do problema ter surgido e, sem recursos para financiar as mudanças necessárias, recorreu a recursos de terceiros elevando o endividamento e a piora geral dos seus indicadores.

O envolvimento da alta gestão na sustentação da estratégia provida pela equipe é mais um padrão consistente nas empresas que lograram sucesso. Os gestores

comprometidos, apesar de delegarem parte da formulação estratégica, reservaram para si decisões cruciais para o êxito do plano, como selecionar as linhas de ação e aportar os recursos necessários, exercer pressão no acompanhamento da execução estratégica, discutir ideias criativas com seus formuladores, transmitir os valores e competências essenciais aos níveis operacionais e engajar-se com a equipe na busca dos melhores resultados. No sentido contrário, as empresas mal sucedidas concentraram decisões, não promoveram o envolvimento da equipe, deixaram de aportar tempestivamente os recursos necessários e, quando o fizeram, oneraram ainda mais a situação do negócio, contribuindo, dessa forma, para não atingir os resultados inicialmente traçados.

Manter-se atualizada foi também a forma encontrada pela maior parte das empresas para detectar inovações e atualizações tecnológicas que poderiam afetar o negócio. Esse caminho também foi utilizado quando as empresas vencedoras perceberam que as mudanças implicariam na necessidade de diversificar atividades. Assim, apoiados pela alta gestão, as empresas anteciparam-se às contingências, redesenhando formas alternativas, mais econômicas e mais ágeis de atuar, ditando regras que passaram a ser seguidas por seus competidores. A conjunção desses fatores acabou por se transformar na verdadeira vantagem competitiva.

5. ANÁLISE QUANTITATIVA

5.1. PESQUISA QUANTITATIVA: ANÁLISE FATORIAL E EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de duas ferramentas estatísticas: análise fatorial e equações estruturais, detalhadas adiante. O objetivo da análise fatorial foi verificar se o êxito estratégico é melhor justificado pelo conjunto de sete drivers selecionados e confirmados na pesquisa quantitativa ou se é possível compreender o desempenho das empresas a partir de um conjunto menor de fatores. A aplicação das equações estruturais objetivou ampliar a análise por meio de múltiplas variáveis reduzindo uma limitação inerente à análise fatorial e outras técnicas de análise multivariada, que analisam apenas uma relação por vez. Segundo Hair et al (2005), essa técnica é indicada quando o pesquisador se defronta com um conjunto de questões inter-relacionadas, como é o caso do conjunto de drivers pesquisados neste trabalho. Os autores afirmam que a ferramenta opera a modelagem de equações estruturais e examina uma série de relações de dependência de forma simultânea, melhorando a compreensão do modelo proposto.

5.2. ANÁLISE FATORIAL

Uma vez identificados os drivers escolhidos pelas empresas entrevistadas na análise qualitativa (estudo múltiplo de casos) e como eles foram usados para garantir o êxito estratégico e, ainda, a interdependência desses drivers no sentido de agirem mutuamente para influenciar na manutenção da vantagem competitiva, tornou-se importante saber se efetivamente é necessário escolher todos eles simultaneamente ou se é possível resumi-los a um número menor de fatores sem perder a qualidade da análise. Para isso, recorreu-se à análise fatorial, cujo desenho da investigação quantitativa pode ser descrito nas quatro etapas seguintes:

- Seleção da população objeto da investigação e respectiva amostra;
- Configuração do instrumento de coleta das informações;
- Exposição do procedimento e características do trabalho de campo;
- Metodologia empregada na investigação.

Os tópicos seguintes tratam do desenvolvimento de cada uma das etapas anteriormente descritas.

5.2.1. Seleção da população e amostra

O território objeto da investigação é o Estado do Maranhão, localizado na Região Nordeste do Brasil. Segundo dados colhidos no IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013), portal de estatísticas dos Estados brasileiros (**estados@**), o Estado tem área de quase 332 mil quilômetros quadrados, ocupa cerca de 3,9% do território brasileiro e é o quarto mais populoso, com 6,575 milhões de habitantes, (densidade geográfica de 19,8 habitantes por quilômetro quadrado) em seus 217 municípios. Apesar da vocação para o agronegócio, da existência de uma rede logística que facilita o escoamento da produção e de contar com inúmeros projetos vultosos, o Estado ainda enfrenta enormes disparidades sociais, o que o coloca entre os mais pobres do Brasil (14,8% da população não é alfabetizada, índice de mortalidade infantil de 29,0 óbitos a cada mil nascidos vivos, Índice de Desenvolvimento Humano de 0,639 e expectativa de vida de 68,7 anos).

O Maranhão limita-se com o Oceano Atlântico ao norte, com o Estado do Piauí a leste, Tocantins ao Sul e Pará a Oeste. Parte do seu território é coberto pela Floresta Amazônica, o que lhe garante áreas de proteção ambiental. Outra parte é representada pelos cerrados, de onde saem parte das *commodities* exportadas em forma de grãos. O Estado ainda conta com uma região inundada por grandes lagos em que prepondera a piscicultura como atividade de subsistência e outra região desértica, denominada Lençóis Maranhense, vocacionada para o turismo. O restante do território é coberto por palmeiras e pastos para a exploração pecuária, além de grandes áreas agrícolas. A economia do Estado está fundada na indústria de transformação (alumínio e ferro gusa), na atividade de extrativismo, na agricultura (soja, mandioca, arroz e milho), na pecuária e no turismo.

De acordo com o **Cadastro Central de Empresas** mantido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), que reúne informações sobre empresas e unidades locais formalmente constituídas e registradas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) que estão ativas no Brasil, encontram-se assentadas no território estudado 76.812 empresas, distribuídas em diferentes setores econômicos, dispostos a seguir:

Tabela 27 - Estatística do Cadastro Central de Empresas (Estado do Maranhão – 2013)

| Atividade | Nº empresas | % |
|--|--------------------|---------------|
| Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura | 908 | 1,18 |
| Indústrias extrativas | 144 | 0,19 |
| Indústrias de transformação | 3.479 | 4,53 |
| Eletricidade e gás | 95 | 0,12 |
| Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos | 184 | 0,24 |
| Construção | 3.229 | 4,20 |
| Comércio, reparação de veículos | 42.699 | 55,59 |
| Transporte, armazenagem e correio | 2.055 | 2,68 |
| Alojamento e alimentação | 2.814 | 3,66 |
| Informação e comunicação | 808 | 1,05 |
| Atividades financeiras, de seguros e relacionadas | 769 | 1,00 |
| Atividades imobiliárias | 462 | 0,60 |
| Atividades profissionais, científicas e técnicas | 2.064 | 2,69 |
| Atividades administrativas e complementares | 3.186 | 4,15 |
| Administração pública, defesa e seguridade social | 521 | 0,68 |
| Educação | 2.308 | 3,00 |
| Saúde humana e serviços sociais | 2.140 | 2,79 |
| Artes, cultura, esporte e recreação | 610 | 0,79 |
| Outras atividades de serviço | 8.337 | 10,85 |
| TOTAL | 76.812 | 100,00 |

Fonte: IBGE (2013)

Este trabalho optou por adotar a classificação do IBGE pelo fato de ser a instituição de coleta de dados estatísticos oficial do Brasil, por ser a base de dados mais comum e utilizada em diferentes pesquisas. O universo da pesquisa compreende, portanto, as 76.812 empresas instaladas no Estado do Maranhão, que abrangem todos os setores da economia (comércio, indústria e serviços), tamanhos (grande, média e pequena empresa), capital (privado e público) e localização (urbana e rural).

A opção por abarcar todo tipo de empresa se deve a alguns elementos comuns de interesse da investigação. O primeiro deles diz respeito ao fato de que toda e qualquer empresa, direta ou indiretamente, de maneira formal ou informal, persegue alcançar algum objetivo estratégico e, por essa razão, seleciona e escolhe direcionadores para atingir esse objetivo. Um segundo elemento está relacionado com os efeitos das contingências ambientais que, em um ambiente de crise como o atualmente vivenciado no Brasil, atinge todos os negócios, independente do porte, origem do capital, setor de atividade e localização. Além disso, o universo formado pelo conjunto de todas as empresas instaladas no Estado do Maranhão amplia as perspectivas de acesso às informações em razão da obtenção de uma taxa maior de retorno dos questionários enviados.

Para definição do tamanho da amostra, foram considerados aspectos que possam assegurar a generalização, mesmo existindo a possibilidade de um erro em razão da dispersão natural dos dados. Para minimizar o erro, ou seja, para que a amostra pudesse representar o máximo de aproximação das características do universo, foi necessário que os elementos escolhidos não tivessem qualquer interferência ou parcialidade por parte do pesquisador.

Em se tratando de variáveis qualitativas, a estimativa do tamanho da amostra considerou as proporções estudadas e o nível de confiança do estudo. Como a população é finita no tamanho ($N = 76.812$ empresas), o número de empresas da amostra foi determinado com o uso da seguinte equação (Santos, 2016):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n – amostra calculada;

N – população;

Z – variável normal padronizada associada ao nível de confiança;

p – verdadeira probabilidade do evento;

e – erro amostral.

Na definição dos parâmetros, foi considerado o erro amostral igual a 8% e, como não é possível estimar a verdadeira probabilidade do evento, o estudo assumiu a orientação dada por Bruni (2011), fixando em 50% ou 0,5. A variável normal padronizada para o nível de confiança de 90% é de 1,64. Dessa forma, o tamanho da amostra foi calculado da seguinte forma:

$$n = \frac{76.812 \cdot 1,64^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50)}{1,64^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50) + 0,08^2 \cdot (76.812 - 1)} = 104,92$$

A amostra foi definida, então, em aproximadamente 105 empresas. Para alcançar essa amostra, optou-se por encaminhar questionário de pesquisa por e-mail e por meio de redes sociais (Facebook e Google+). A escolha se deu em razão do alcance de um número de maior de empresas, da velocidade para recebimento das respostas e, ainda, por se tratar de mecanismos mais econômicos. Além de tudo, as respostas

obtidas se deram, na maior parte dos casos, de forma voluntária, sem que o pesquisador tivesse qualquer influência na escolha do respondente e tampouco na sua identificação.

5.2.2. Instrumento de coleta das informações

O instrumento para coleta de informações escolhido foi o questionário. A formulação das perguntas inseridas no questionário foi totalmente baseada na literatura previamente analisada, a partir da qual foi selecionado o conjunto de drivers pesquisados: a) internos: aprendizagem organizacional; apoio da alta gestão; tecnologia, inovação e diversificação; b) externos: legislação; mercado e clientes; competição; rede de relacionamento. Dessa forma, a revisão teórica realizada no início da construção da tese e a análise dos estudos que serviram de referência permitiram elaborar o conjunto de variáveis submetidos à investigação.

Foram escolhidas 19 (dezenove) questões a partir de questionários aplicados nos estudos de referência. A escolha de questões extraídas da literatura revisada se justifica em razão de se aproveitar de constructos similares previamente usados, permitindo comparações em nível internacional. Além disso, procurou-se elevar a segurança em relação à confiabilidade e validade exatamente por já terem sido testadas anteriormente.

É importante acrescentar que a seleção das perguntas teve ainda uma espécie de filtro determinado a partir das entrevistas realizadas no estudo múltiplo de caso, em que os dirigentes das empresas escolhidas contribuíram oferecendo maior conhecimento dos constructos e possibilidades de adaptá-los ao contexto da investigação, elevando, dessa forma, o nível de validade das questões.

Como alternativas de respostas, foi escolhida a escala de Likert por ser relativamente simples de construir, de fácil entendimento por parte dos respondentes e permitir tratar das diferentes dimensões das variáveis. Cada uma das questões elaboradas apresentava as seguintes alternativas de respostas: concordo totalmente (5), concordo parcialmente (4), não concordo nem discordo (3), discordo parcialmente (2) e discordo totalmente (1).

Tabela 28 - Estrutura do questionário

| Nº | Questão | Drivers relacionados |
|-----------|--|---|
| 1 | Atualizamos constantemente o conhecimento sobre as forças que afetam o setor em que atuamos. | Aprendizagem organizacional Legislação |
| 2 | Procuramos soluções para problemas envolvendo os membros da equipe. | Aprendizagem organizacional |
| 3 | Os gestores e o pessoal operacional estão envolvidos no desenvolvimento de novas práticas e processos (inovação). | Tecnologia, inovação e diversificação Apoio da alta gestão |
| 4 | Dispomos de incentivos para as boas ideias e os erros e falhas são analisados como ferramentas de aprendizagem. | Aprendizagem organizacional Apoio da alta gestão |
| 5 | Nossos parceiros (fornecedores, agências reguladoras, instituições de pesquisa, credores etc.) são fontes de informações e de aprendizado. | Rede de relacionamentos Aprendizado organizacional Legislação |
| 6 | Entendemos e cumprimos os requerimentos dos nossos clientes | Mercado e clientes Rede de relacionamentos |
| 7 | Entendemos e cumprimos os requerimentos das autoridades e agentes reguladores. | Legislação Rede de relacionamentos |
| 8 | Entendemos e cumprimos os requerimentos dos nossos empregados. | Rede de relacionamentos |
| 9 | Somos frequentemente os primeiros a detectar mudanças tecnológicas e inovações que podem afetar o nosso negócio. | Tecnologia, inovação e diversificação |
| 10 | Ganhamos posições no mercado ao investir em tecnologia limpa | Legislação Mercado e clientes Competição |
| 11 | Existem competidores com melhor qualidade e/ou custos mais baixos que os nossos | Competição Tecnologia, inovação e diversificação Mercado e clientes |
| 12 | Nossos líderes estão envolvidos na melhoria e sustentação da qualidade dos nossos produtos e serviços. | Apoio da gestão Tecnologia, inovação e diversificação |
| 13 | Nossos líderes exercem pressão por resultados a curto prazo. | Competição Apoio da alta gestão |
| 14 | Quando ocorrem turbulências no mercado, a liderança ajusta a estratégia e promove o aporte de recursos necessários a essa adaptação com rapidez. | Apoio da gestão |
| 15 | Os líderes apoiam e incentivam as ações dos níveis intermediários. | Rede de relacionamentos Apoio da gestão Mercado e clientes |
| 16 | Nosso mercado está crescendo rapidamente. | Mercado e clientes Rede de relacionamentos Competição |
| 17 | Nossos processos internos nos proporcionam alcançar vantagens sobre concorrentes. | Competição Aprendizado organizacional Tecnologia, inovação e diversificação |
| 18 | Em tempos de crise, investimos na diversificação nos nossos produtos/serviços/mercados. | Tecnologia, inovação e diversificação Mercado e clientes |
| 19 | Nossos gestores são hábeis em selecionar produtos/serviços/processos corretos para ampliar o mercado. | Apoio da gestão Competição |

As dezenove questões formuladas listadas na tabela anterior foram respondidas de forma individual e tratadas na análise fatorial agrupadas pelos drivers a que estão relacionadas, como será melhor explicado mais adiante. O objetivo, no processo de agrupamento, foi avaliar a relação entre os drivers, já que uma mesma questão poderia abranger mais de um deles.

Ao final do questionário, foram incluídos campos para o respondente informar o tipo de empresa (pública, privada ou do terceiro setor), qual o setor de atividade no caso de empresa privada (indústria, comércio ou serviço) e o porte da empresa privada (micro/pequena, média ou grande, na classificação utilizada pela Receita Federal do Brasil para enquadramento tributário).

5.2.3. Procedimentos e características do trabalho de campo

Diferentes estudos reportam a baixa taxa de resposta a questionários de pesquisa enviados. Para evitar essa possibilidade, ou seja, para melhorar o índice de retorno, foi dada ênfase em distribuir o questionário por meio do compartilhamento em redes sociais e encaminhamento do link de acesso ao questionário elaborado no Google Forms por e-mail às empresas, seus gestores e empregados. Os primeiros envios iniciaram-se no início do mês de maio de 2016 e a disponibilização em redes sociais a partir da segunda metade de maio de 2016, interrompendo-se a coleta de respostas em 05/06/2016. Em ambos os casos, os questionários tiveram como item de abertura uma carta de apresentação, que informava se tratar de questionário de pesquisa com o objetivo de coletar dados para a conclusão de tese de doutorado na Universidad de Extremadura, na Espanha. Acrescentava, ainda, que os dados seriam tratados com sigilo e usados unicamente para os objetivos da pesquisa.

5.2.4. Tratamento metodológico empregado

Foram obtidas 108 respostas dos questionários encaminhados por e-mail e disponibilizados em redes sociais, três a mais que a amostra definida. Os questionários foram criados na plataforma Google Forms (presente no Google Drive) com diversas funcionalidades gratuitas, entre as quais a utilizada nesta pesquisa: a confecção de formulário de pesquisa *on line*. O formulário de pesquisa criado fica armazenado no

servidor do Google, podendo ser acessado de qualquer dispositivo conectado à Internet. A plataforma permite o compartilhamento de arquivos, embora no caso desta pesquisa não tenha sido ativada essa possibilidade, limitando o acesso do formulário e sua edição apenas ao pesquisador.

Como elementos de funcionalidade, o Google Forms abrevia o tempo no processo de coleta e análise dos dados, assim como na manipulação da imensa massa de dados e folhas de questionários que seria exigida em uma pesquisa tradicional (substituição dos questionários de coleta em meio físico – papel – por documentos *on line* fáceis de coletar as respostas de forma organizada, com rapidez e possibilidades de análises comparáveis).

Como forma de avaliar a confiabilidade do questionário, utilizou-se o coeficiente alfa de Cronbach. A validação se faz necessária porque as informações obtidas em pesquisas sociais, medicina e negócios, relacionadas a atitudes, opiniões, descrições de pessoas e ambientes são feitas por meio da escala de Likerty e objetivam quantificar constructos que não são diretamente mensuráveis. Como a escala contém múltiplos itens que poderão ser combinados e cada um deles mede uma propriedade que pode variar quantitativa ou qualitativamente, inexistindo respostas certas, não é possível estabelecer uma escala de classificação (Gliem e Gliem, 2003).

Em síntese, o alfa de Cronbach é um dos principais estimadores da confiabilidade de um conjunto de informações obtidos em pesquisas que usam a escala de Likerty. Christmann e Van Aelst (2006) e Cortina (1993) consideram o método como um dos mais populares para medir a confiabilidade de questionários. Christmann e Van Aelst (2005, p. 2) explicam o método da seguinte forma:

Considere uma série de itens $Y_j = T_j + \epsilon_j$ para $j = 1, \dots, p$, onde T_j são escores do item verdadeiro não observável, ϵ_j são os erros associados que são assumidos como independentes das pontuações dos itens verdadeiros e distribuídos com média zero. A pontuação Z dos p itens é definida como a soma, isto é, $Z = Y_1 + \dots + Y_p$. Então, o alfa de Cronbach é dado por:

$$\alpha_n^N = \frac{p}{p-1} \frac{\text{Var}(\sum_{j=1}^p Y_j) - \sum_{j=1}^p \text{Var}(Y_j)}{\text{Var}(\sum_{j=1}^p Y_j)}$$

$$\alpha_n^N = \frac{p}{p-1} \frac{\sum_{j \neq k} \alpha_j^k}{\sum_{j,k} \alpha_j^k}$$

onde α_j^k é a covariância do par (Y_j, Y_k) . [...] o alfa de Cronbach é sempre um limite inferior de fiabilidade.

Almeida et al (2010, p. 5) informam que Leontitsis e Pagge (2007) apresentaram a fórmula seguinte para mensurar o alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\alpha_r^2 - \sum_{i=1}^k \alpha_i^2}{\alpha_r^2} \right]$$

onde α_i^2 é a variância de cada coluna de X, ou seja, é a variância relacionada a cada questão de X, e α_r^2 é a variância da soma de cada linha de X, ou seja, é a variância das respostas de cada sujeito. Também deve ser observado que k deve ser maior do que 1 para que não haja zero no denominador e n deve ser maior do que 1 para que não haja zero no denominador no cálculo α_i^2 e do α_r^2 .

Tavakol e Dennick (2011), Cortina (1991), Christmann e Val Aelst (2006) e Panayides (2013) apontam como aceitável o valor do alfa de Cronbach acima de 0,70. Eles afirmam que um baixo valor do alfa pode ser decorrente de pouco número de questões, pobre inter-relação entre os itens ou constructos heterogêneos. Neste estudo, o alfa de Cronbach evidenciou score de 0,8861 (cálculo demonstrado adiante), superior ao valor de 0,70, mostrando que as variáveis estão estruturadas de forma apropriada para análise.

Na concepção dos objetivos propostos neste estudo, ou seja, na perspectiva de identificar quais drivers justificam o êxito estratégico, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- **H1** – O apoio da alta gestão é fundamental para o comprometimento de recursos investidos no desenvolvimento da aprendizagem coletiva.
- **H2** – O apoio da alta gestão é decisivo na seleção de novas tecnologias e no investimento em inovação e diversificação que irão impactar na performance.
- **H3** – O apoio da alta gestão facilita a comunicação com a rede de relacionamentos e a otimização de recursos críticos para o êxito estratégico.
- **H4** – O compromisso com o aprendizado tem relação direta com a atualização tecnológica e capacidade de inovação e diversificação.
- **H5** – A atualização tecnológica, a capacidade de inovação e diversificação são fatores cruciais para o ajuste do desenho organizacional e consequente redução de incertezas e adaptação da empresa às contingências ambientais.
- **H6** – O mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos.
- **H7** – O compartilhamento de aprendizado, tecnologia e inovação com a rede de relacionamentos promove o êxito estratégico pela redução de custos e otimização de recursos críticos para a firma.
- **H8** – A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e ameaçar com punições.

Para analisar essas relações, ou seja, os efeitos das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes, e desenvolver um modelo integrador das variáveis e sua força no êxito estratégico, foram aplicadas ferramentas de estatística descritiva e análise de regressão linear.

A primeira parte da análise, que utiliza a estatística descritiva, procura mostrar as características dos respondentes. Para isso, considerou-se que todas as empresas estabelecidas no campo de pesquisa (universo representado pelo Estado do Maranhão) estão, direta ou indiretamente, afetadas pela atual crise econômica e política. Dessa forma, as características analisadas dizem respeito ao tipo de empresa (pública, privada ou do terceiro setor), ao setor de atividade (indústria, comércio ou serviços) e ao porte da empresa (micro/pequena, média ou grande). Os resultados serão apresentados por meio de tabelas e gráficos, evidenciando a frequência (absoluta e relativa) e alguns cruzamentos entre as variáveis.

A segunda parte se refere à análise multivariada, um conjunto de métodos estatísticos que permite a análise simultânea de medidas múltiplas para cada fenômeno observado (Corrar et al, 2014). Fazem parte desse conjunto a regressão múltipla, a análise discriminante (*discriminant analysis*), a regressão logística (*logistic regression*), a análise fatorial (*factor analysis*), a análise conglomerados (*cluster analysis*), o MDS (escalonamento multidimensional ou *muldimensional scaling*), as redes neurais e a lógica nebulosa (*fuzzy logic*).

Nesta parte da pesquisa foi empregada a análise fatorial (AF), uma técnica que permite avaliar as inter-relações entre as diferentes variáveis procurando sumarizar essas variáveis, ou seja, reduzir o número de informações contidas nas variáveis originalmente utilizadas em um conjunto menor com pouca perda de informação. Normalmente, nenhum indicador sozinho é capaz de explicar um fenômeno, de sorte que a análise fatorial é empregada para identificar as dimensões de variabilidade comuns dos fenômenos, identificando estruturas existentes que não podem ser observadas diretamente, chamadas de Fator. Tabachnick e Fidell (2007) afirmam que o método da análise fatorial deve ser empregado quando existem hipóteses sobre a estrutura subjacente ou quando o pesquisador quer entender essa estrutura e acredita

que muitas questões são explicadas por algumas variáveis que andam juntas, que são os fatores.

A aplicação do método objetiva, portanto, identificar os fatores que podem explicar os relacionamentos entre os diferentes drivers estudados na pesquisa, chamadas de variáveis latentes, não diretamente observáveis por meio da correlação das variáveis estudadas. Dessa forma, espera-se identificar um número menor de variáveis que podem ser avaliadas e acompanhadas de forma mais eficiente.

Yong e Pearce (2013) informam que a AF começou a ser estudada em 1904 com pesquisas realizadas por Charles Spearman em testes de habilidade mental e tentativas de reduzir as variáveis a um índice geral de inteligência, chamado de fator “g”. Nos anos de 1930, Louis Thurstone desenvolveu o fator múltiplo de análise (*multiple factor analysis*), cunhando a expressão Análise Fatorial. Em seus estudos, foram identificadas sete habilidades mentais primárias que substituíram o fator “g” de Spearman. Outros estudiosos acrescentaram novas técnicas de AF, tornando o método mais conhecido, apesar de pouco utilizado no ramo das ciências sociais.

A análise fatorial, como sugerem Corrar et al (2014) opera como um modelo que avalia a correlação entre um grande número de variáveis e identifica a possibilidade de agrupamento dessas variáveis em um número menor de variáveis latentes, permitindo identificar o significado dos agrupamentos. Eles ensinam como realizar o cálculo da AF a partir da matriz de correlações de um dos trabalhos de Spearman, disposto na tabela seguinte:

Tabela 29 - Correlações de Teste de Inteligência

| | C | F | E | M | D | Um |
|----|------|------|------|------|------|------|
| C | 1,00 | 0,78 | 0,70 | 0,66 | 0,63 | 0,63 |
| F | 0,83 | 1,00 | 0,67 | 0,65 | 0,57 | 0,57 |
| E | 0,78 | 0,67 | 1,00 | 0,54 | 0,51 | 0,51 |
| M | 0,70 | 0,64 | 0,64 | 1,00 | 0,51 | 0,51 |
| D | 0,66 | 0,54 | 0,45 | 0,45 | 1,00 | 0,40 |
| Mu | 0,63 | 0,51 | 0,51 | 0,40 | 0,40 | 1,00 |

Fonte: Institute for the Protection and the Security of the Citizen, 20002 apud Corrar et al (2014).

Spearman notou que os valores em duas linhas são aproximadamente proporcionais (exceto a linha diagonal).

$$\frac{0,83}{0,67} \cong \frac{0,64}{0,70} \cong \frac{0,66}{0,54} \cong \frac{0,63}{0,51} \cong 1,2$$

A partir dessa constatação, Spearman supôs uma variável invisível capaz de explicar, ainda que parcialmente, as variações de cada uma das variáveis observadas (C, F, E, M, D e Mu). Assim, Spearman propôs que as seis variáveis pudessem ser reduzidas à seguinte expressão:

$$X_i = \alpha_i F + e_i$$

Onde:

X_i → é a variável analisada;

α_i → é uma constante;

F → é o fator;

e_i → é o erro.

Corrar et al (2014) concluem que o fator representa a parte da variação total dos dados explicada conjuntamente pelas variáveis. Dessa forma, apresentam um modelo matemático:

$$X_i = \alpha_{i1}F_1 + \alpha_{i2}F_2 + \alpha_{i3}F_3 + \dots + \alpha_{ij}F_j + e_i$$

Sendo X_i as variáveis padronizadas, α_i as cargas fatoriais, F_j os fatores comuns não relacionados entre si e e_i o erro que representa a parcela variável de i que é exclusiva dela e não é explicada por nenhum fator ou variável analisada. Eles acrescentam que as cargas fatoriais medem o grau de correlação entre a variável original e os fatores e podem ser estimados por combinação linear com a fórmula:

$$F_j = \sum_{i=1}^i \omega_{ji} X_i$$

Tabachnick e Fidell (2007), Figueiredo Filho e Silva Jr. (2010) e Corrar et al (2014) informam que a AF pode ser realizada de forma exploratória e combinatória. A análise fatorial exploratória (AFE) é a mais utilizada, principalmente nos estágios embrionários da pesquisa, quando ainda se procura explorar os dados. Ela não exige conhecimento prévio do pesquisador das relações de dependência das variáveis, podendo ser usada para identificar as variáveis independentes e dependentes que podem ser usadas mais adiante nos estudos de regressão. A análise fatorial confirmatória (AFC) é usada para confirmar hipóteses, guiado por alguma teoria.

Antes de iniciar a AF, faz-se necessário adotar processo de planejamento e preparação e isso requer tomar algumas decisões. São elas:

- a) Verificar a adequabilidade da base de dados, o que implica em avaliar o nível de mensuração das variáveis, tamanho da amostra, quantidade de variáveis e padrão de correlação entre essas variáveis;
- b) Determinar o método de extração dos fatores. Nesse caso, deve-se escolher um dos métodos disponíveis (*principal components, image factoring, maximum likelihood factoring, alpha factoring, unweighted least squares, generalized least squares*);
- c) Definir que tipo de análise será realizada, sendo os mais comuns o *R-mode fator analysis* e o *Q-mode fator analysis*;
- d) Decidir o tipo de rotação dos fatores aumentando o poder de explicação da AF, podendo ser o ortogonal (*Varimax, Quartimax e Equamax*) ou oblíqua (*direct, Oblimin e Promax*).

A adequabilidade dos dados foi realizada por meio do cálculo do alfa de Cronbach, descrita anteriormente. O tamanho da amostra, o questionário contendo as variáveis e o padrão de correlação entre elas estão descritos adiante. Não obstante, deve ser enfatizado que Hair et al (2006) recomenda que o tamanho da amostra (número de casos) deve ser superior a cinquenta, sendo aconselhável no mínimo cem casos para assegurar resultados mais robustos e a razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis deve exceder cinco para um. Essas relações foram respeitadas e até mesmo superadas, já que a amostra trabalhou com 108 casos (acima dos cem recomendados) para oito variáveis, revelando uma relação superior a treze para um. No que diz respeito ao padrão de correlação entre as variáveis, Figueiredo Filho e Silva Jr. (2010, p. 166) recomendam coeficientes com valor acima de 0,30 e citam outros autores e testes para estabelecer essas referências, como:

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) varia entre 0 e 1. Quanto mais perto de 1, tanto melhor. Palant (2007) sugere 0,6 como um limite razoável. Friel (2009) sugere a seguinte escala para interpretar o valor da estatística KMO: entre 0,90 e 1 excelente; entre 0,80 e 0,89 bom; entre 0,70 e 0,79 mediano; entre 0,60 e 0,69 medíocre; entre 0,50 e 0,69 ruim e entre 0 e 0,49 inadequado. Já Hair et al (2006) sugerem 0,50 como patamar aceitável. Por fim a estatística Bartlett Test of Sphericity (BTS) deve ser estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Para efeito deste trabalho, serão consideradas aceitáveis as correlações das 108 amostras com coeficiente acima de 0,50 e BTS inferior a 0,05 ($p < 0,05$). Para identificar se há relação entre as variáveis, Bruni (2011) recomenda a análise de regressão e correlação com o propósito de estimar o grau de relação entre variáveis a

partir de amostras selecionadas. Esta análise surgiu a partir de estudos elaborados por Sir Francis Galton, antropologista britânico, a respeito da relação entre a altura de pais e filhos. Por não ser matemático, a proposição de Galton só foi confirmada por Karl Pearson ao coletar mais de mil registros das alturas dos membros de grupos de família e descobrir que a altura média dos filhos de um grupo de pais altos era inferior à altura dos seus pais e que a altura média dos filhos de um grupo de pais baixos era superior à altura dos seus pais. Assim, tanto os filhos altos quanto os baixos regrediam em direção à altura média de todos os homens (regressão à mediocridade).

Bruni (2011) acrescenta que a atual análise de regressão objetiva estudar a dependência de uma variável em relação a uma ou mais variáveis (as variáveis independentes ou explicativas), estimando ou prevendo, dessa forma, a média da população ou o valor médio da variável dependente em função dos valores obtidos na amostra das variáveis explicativas.

Sweeney et al (2013) e Bruni (2011) afirmam que, quando a análise envolve apenas uma variável independente e uma variável dependente, ela se chama regressão linear simples. A análise de regressão que envolve mais de uma variável independente é chamada de regressão múltipla. Bruni (2011) apresenta as respectivas fórmulas para os modelos de regressão simples e múltipla:

Regressão Linear Simples (p. 499):

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \epsilon$$

β_0 e β_1 se referem aos parâmetros do modelo e ϵ (a letra grega épsilon) é uma variável aleatória que se denomina erro aleatório ou parcela de erro. A parcela de erro é responsável pela variabilidade em y que não pode ser explicada pela relação linear entre x e y .

Modelo de Regressão Múltipla (p. 566)

$$E(y) = \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 x + \dots + \beta_p x_p + \epsilon$$

[...] $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ são os parâmetros, e a parcela de erro ϵ (a letra grega épsilon) é uma variável aleatória.

A dedução da equação que objetiva estimar numericamente o grau de relação entre as variáveis pode ser feita de forma algébrica (método dos mínimos quadrados) ou utilizando software, como a planilha Excel (MS-Office) ou até mesmo calculadoras financeiras, como a HP 12C (regressão linear simples). O grau de relação entre as variáveis é obtido por um coeficiente de correlação (r de Pearson).

O coeficiente de correlação ou r de Pearson é uma medida descritiva da intensidade entre as variáveis. Ele varia entre -1 e +1, indicando que quanto mais próximo de +1 mais perfeitamente relacionadas estão as variáveis em um sentido positivo e quanto mais próximo de -1 mais as variáveis estão relacionadas em um sentido negativo. Valores do coeficiente próximos a zero indicam que as variáveis não estão perfeitamente relacionadas (Sweeney et al, 2013).

A determinação do método de extração dos fatores pode ser realizada de diferentes formas. Corrar et al (2014) e Figueiredo Filho e Silva Jr. (2010) citam a Análise de Componentes Principais (ACP), o mais utilizado e que considera a variância total dos dados, e a Análise Fatorial Comum, em que os dados são estimados com base na variância comum. Tabachnick e Fidell (2007) afirmam que a ACP é mais adequada para extração dos fatores em um resumo empírico do conjunto de dados. Hair et al (2005) atestam que, na maioria dos casos, a ACP e a AF chegam aos mesmos resultados quando o número de variáveis superar a trinta ou se as comunalidades excederem a 0,60 para a maior parte das variáveis. Neste trabalho, foi utilizado o método dos componentes principais (ACP) por ser o mais comum, porque há interesse em determinar os fatores que contêm o maior poder de explicação da variância e, ainda, porque é desejável analisar as estruturas subjacentes de relacionamento entre as variáveis.

O passo seguinte foi determinar o número de fatores que serão extraídos. Como o objetivo é tentar reduzir o número de variáveis, a opção reduz o total de variância observada sem prejudicar as inferências. Alguns critérios são apresentados na literatura, sobressaindo-se o Critério do Autovalor (*eigenvalue*), também conhecido como Critério da Raiz Latente ou Critério de Kaiser (*Kaiser test*). Por esse critério, devem ser extraídos apenas os valores acima de um, já que nos dados padronizados cada variável tem média zero e variância igual a um (Tabachnick e Fidell, 2007; Corrar et al, 2014; Figueiredo Filho e Silva Jr., 2010).

Outro critério normalmente utilizado de forma adicional é o da variância explicada ou acumulada. Nesse critério, o pesquisador deve avaliar o percentual de variância mínima que pode ser explicada e estabelecer o número de fatores a serem escolhidos a partir desse patamar de variação. Corrar et al (2014) e Hair et al (2005) recomendam percentuais mínimos entre 60% e 80%.

É necessário determinar o tipo de rotação de fatores e, dessa forma, aumentar o poder de explicação da AF, tornando o resultado mais fácil de interpretar. Tabachnick e Fidell (2007) classificam dois tipos de rotação: ortogonal e oblíqua. A ortogonal é mais fácil de interpretar enquanto a oblíqua permite maior correlação. No geral, ambas produzem resultados muito próximos, prevalecendo como o tipo mais utilizado o ortogonal Varimax, que busca reduzir o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator, permitindo que seja facilmente identificada com um único fator. Ainda dentro do grupo ortogonal, há a Quartimax (que também reduz o número de variáveis mas concentra boa parte delas em um único fator, dificultando a interpretação) e o Equimax (que agrega as características da Varimax e Equimax, sendo pouco utilizado). No âmbito da rotação oblíqua, há dois tipos definidos: o Direct Oblimin (existe correlação entre os fatores, alcançando autovalores elevados e complexos) e o Promax (usado em grandes bancos de dados em que haja relacionamento entre os fatores). Os resultados da análise fatorial, o cálculo da matriz de correlação entre as variáveis testadas a extração dos fatores, a rotação dos fatores e o cálculo dos escores estão descritos nos tópicos seguintes.

5.2.5. Análise descritiva

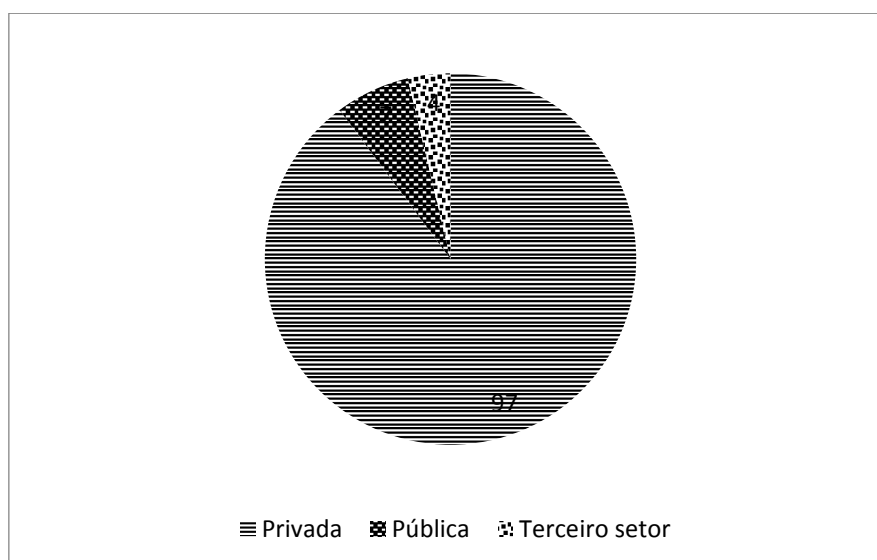
Os questionários da pesquisa foram enviados por correio eletrônico e disponibilizados em redes sociais (Facebook e Google +), obtendo-se 108 respostas completas e totalmente aproveitáveis, três a mais que o tamanho da amostra (105). As características dos respondentes foram determinadas em termos de tipo de empresa, setor de atividade e porte.

Dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação – IBPT (2012) indicam existirem 12.904.523 empreendimentos no Brasil (incluindo matriz e filial), dos quais aproximadamente 90% são privados, 1% são empresas públicas e 9% são empresas sem fins lucrativos. Os respondentes desta pesquisa estão distribuídos de acordo com o quadro seguinte, em que o percentual correspondente às empresas privadas, foco da pesquisa, é muito próximo das características do universo brasileiro de empresas.

Tabela 30 - Respondentes, por tipo de empresa

| Tipo de empresa | Frequência | % |
|-----------------|------------|----------------|
| Privada | 97 | 89,81% |
| Pública | 7 | 6,48% |
| Terceiro setor | 4 | 3,70% |
| TOTAL | 108 | 100,00% |

Gráfico 01 - Respondentes, por tipo de empresa

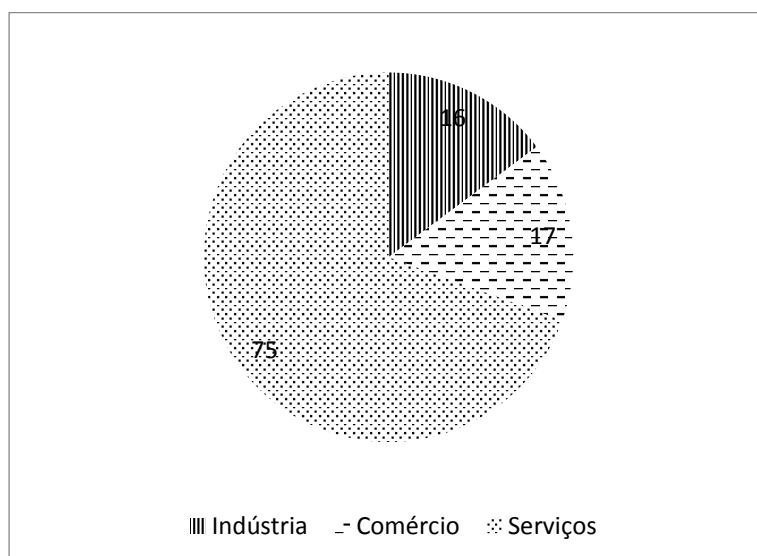


As características das empresas cobertas na pesquisa em relação ao setor econômico ou setor de atividade mostram que quase 70% delas pertencem ao setor de serviços, cerca de 15% ao setor industrial e 16% ao setor de comércio. Comparando-se com as características das empresas brasileiras levantadas no Censo do IBPT (2012), verificamos que o setor de serviços representa aproximadamente 50%, o comércio 42% e a indústria pouco mais de 7% (ressalvando-se que o setor de serviços foi desdobrado na pesquisa do IBPT em serviços financeiros, serviços públicos e agronegócio).

Tabela 31 - Respondentes, por setor de atividade

| Setor de atividade | Frequência | % |
|--------------------|------------|----------------|
| Indústria | 16 | 14,81% |
| Comércio | 17 | 15,74% |
| Serviços | 75 | 69,44% |
| TOTAL | 108 | 100,00% |

Gráfico 02 - Respondentes, por setor de atividade

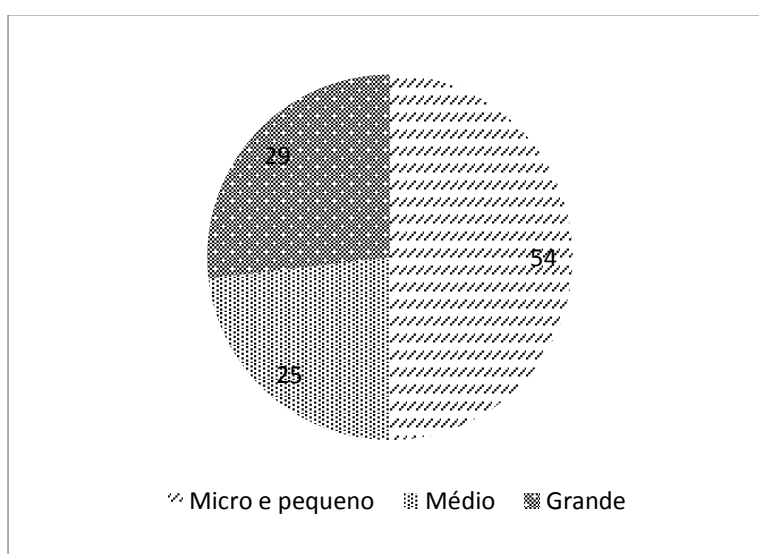


As características dos respondentes em razão do porte das empresas em que eles trabalham revelam que a metade é representada por empresas de micro e pequeno porte (no Brasil, essas empresas representam cerca de 85% do total, segundo o censo já referenciado do IBPT).

Tabela 32 - Respondentes, por porte (tamanho)

| Porte de empresa | Frequência | % |
|------------------|------------|----------------|
| Micro/pequeno | 54 | 50,00% |
| Médio | 25 | 23,15% |
| Grande | 29 | 26,85% |
| TOTAL | 108 | 100,00% |

Gráfico 03 - Respondentes, por porte (tamanho)



Foi computado o número de empresas por setor de atividade e tipo de empresas, cujos dados estão descritos na tabela seguinte. Visualiza-se que as empresas privadas são predominantemente do setor de serviços (cerca de 66%), o restante distribuído de forma equitativa entre indústria e comércio. Não foram registradas respostas de empresas industriais e comerciais nas empresas públicas e do terceiro setor.

Tabela 33 - Respondentes, por setor e tipo de empresa

| Setor / Tipo de empresa | Privada | Pública | Terceiro setor | Total |
|-------------------------|-----------|----------|----------------|------------|
| Serviço | 64 | 7 | 4 | 75 |
| Indústria | 16 | 0 | 0 | 16 |
| Comércio | 17 | 0 | 0 | 17 |
| TOTAL | 97 | 7 | 4 | 108 |

Realizou-se o cruzamento entre o porte e o tipo de empresa, encontrando-se maior frequência em empresas de micro e pequeno porte da iniciativa privada (mais de 47% do total).

Tabela 34 - Respondentes, por porte e tipo de empresa

| Porte / Tipo de empresa | Privada | Pública | Terceiro setor | Total |
|-------------------------|-----------|----------|----------------|------------|
| Micro e pequena | 51 | 0 | 3 | 54 |
| Médio | 22 | 2 | 1 | 25 |
| Porte | 24 | 5 | 0 | 29 |
| TOTAL | 97 | 7 | 4 | 108 |

O análise cruzada entre as variáveis porte da empresa e setor de atividade revelou também grande concentração de empresas de micro e pequeno porte no setor de serviços (41,67%).

Tabela 35 - Respondentes, por porte e setor

| Porte / Tipo de empresa | Serviços | Indústria | Comércio | Total |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Micro e pequena | 45 | 0 | 9 | 54 |
| Médio | 17 | 6 | 2 | 25 |
| Porte | 13 | 10 | 6 | 29 |
| TOTAL | 75 | 16 | 17 | 108 |

Após levantada a estatística descritiva dos questionários aplicados, é importante estabelecer o grau de confiabilidade nos dados coletados no instrumento de pesquisa, analisando as escalas de mensuração e a extensão em que os itens estão relacionados com os demais.

5.2.6. Análise de fiabilidade do instrumento de medida

A validade dos indicadores foi confirmada utilizando-se o alfa de Cronbach (reportado no item 5.2.4. Tratamento metodológico empregado), escolhido por ser o indicador mais utilizado para análises com as características desta pesquisa. Como foi afirmado anteriormente, este coeficiente determina a consistência interna de uma escala analisando a correlação média de uma variável em relação às demais que integram a escala. Para aferição da fiabilidade das 19 questões formuladas, foi utilizada a fórmula demonstrada por Leontitsis e Pagge (2007) citado em Almeida et al (2010, p. 5), encontrando-se o seguinte resultado:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\alpha_r^2 - \sum_{i=1}^k \alpha_i^2}{\alpha_r^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{19}{19-1} \left[\frac{143,053 - 22,971}{143,053} \right]$$

$$\alpha = 1,0556 \times 0,83942$$

$$\alpha = 0,8861$$

O cálculo foi efetuado, como se afirmou, levando em conta as 19 questões do formulário. No entanto, as questões estão relacionadas aos drivers investigados e as respostas foram coletadas junto a 108 questionários respondidos e aproveitados, encaminhados para empresas dos setores industrial, comercial e serviço, de capital privado, público e terceiro setor e de todos os portes econômicos. O propósito é verificar se as variáveis, ou seja, os drivers que garantem o êxito estratégico, podem ser reduzidos a um número menor.

Antes, porém, de apresentar os resultados, a tabela seguinte evidencia as questões apresentadas aos respondentes e os itens (drivers) a elas relacionados. Para esse efeito, cada questão envolve um driver diretamente a ela associado, denominado driver principal (P) e driver ou drivers não diretamente relacionado ou relacionado de forma indireta, denominado driver secundário (S). A notação dos drivers Principal e Secundários de cada questão está anotada nas duas colunas à direita da tabela 32, identificados pela legenda no rodapé da tabela.

Tabela 36 - Drivers e questões na versão original

| Questão | Drivers | |
|---|---------|-----|
| | P | S |
| 1. Atualizamos constantemente o conhecimento sobre as forças que afetam o setor em que atuamos. | 2 | 6 |
| 2. Procuramos soluções para problemas envolvendo os membros da equipe | 2 | - |
| 3. Os gestores e o pessoal operacional estão envolvidos no desenvolvimento de novas práticas e processo | 3 | 1 |
| 4. Dispomos de incentivos para as boas ideias e os erros e falhas são analisados como ferramentas de aprendizagem | 2 | 1 |
| 5. Nossos parceiros (fornecedores, agências reguladoras, instituições de pesquisa, credores etc.) são fontes de informações e de aprendizado. | 5 | 2-6 |
| 6. Entendemos e cumprimos os requerimentos dos nossos clientes | 4 | 5 |
| 7. Entendemos e cumprimos os requerimentos das autoridades e agentes reguladores | 6 | 5 |
| 8. Entendemos e cumprimos os requerimentos dos nossos empregados | 5 | - |
| 9. Somos frequentemente os primeiros a detectar mudanças tecnológicas e inovações que podem afetar o nosso negócio | 3 | - |
| 10. Ganhamos posições no mercado ao investir em tecnologia limpa (eficiência) | 6 | 4-7 |
| 11. Existem competidores com melhor qualidade e/ou custos mais baixos que os nossos | 7 | 3-4 |
| 12. Nossos líderes estão envolvidos na melhoria e sustentação da qualidade dos nossos produtos e serviços | 1 | 3 |
| 13. Nossos líderes exercem pressão por resultados de curto prazo | 7 | 1 |
| 14. Quando ocorrem turbulências no mercado, a liderança ajusta a estratégia e promove o aporte de recursos necessários a essa adaptação com rapidez | 1 | - |
| 15. Os líderes apoiam e incentivam as ações de níveis intermediários | 5 | 1-4 |
| 16. Nosso mercado está crescendo rapidamente | 4 | 5-7 |
| 17. Nossos processos internos nos proporcionam alcançar vantagens sobre os concorrentes | 7 | 2-3 |
| 18. Em tempos de crise, investimos na diversificação dos nossos produtos/serviços/mercados | 3 | 4 |
| 19. Nossos gestores são hábeis em selecionar produtos/serviços/processos corretos para ampliar o mercado | 1 | 7 |

DRIVERS: P – Principal, relacionado à questão; S – Secundário ou indiretamente relacionado à questão.

Internos: (1) Apoio da alta gestão; (2) Aprendizagem organizacional; (3) Tecnologia, inovação e diversificação.

Externos: (4) Mercado e clientes; (5) Rede de relacionamentos; (6) Legislação; (7) Competição.

Percebe-se que, na sua forma original, o questionário foi preparado para abranger a dimensão interna, contemplando o apoio da alta gestão (três perguntas), aprendizagem organizacional (três perguntas) e tecnologia/inovação/diversificação (três perguntas), e a dimensão externa, contendo mercado/clientes (duas perguntas), rede de relacionamentos (três perguntas), legislação (duas perguntas) e competição (três perguntas). Ao todo, foram formuladas dezenove questões, a maior parte delas envolvendo indiretamente mais de um driver e todas elas com cinco alternativas de resposta: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) não concordo nem discordo, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

Dessa forma, as 19 questões foram relacionadas aos sete drivers pesquisados, considerados como variáveis submetidas ao sistema de análise estatísticas denominado SPSS. Esse sistema, produzido pela IBM, faz parte de uma família de produtos que permite operar o processo analítico de dados coletados, entre os quais se encontra o programa AMOS que será utilizado mais adiante para análise das equações estruturais. Os resultados do cálculo do alfa de Cronbach para o sete drivers estão discriminados a seguir:

Tabela 37 - Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,868 | ,860 | 7 |

Observa-se que o alfa de Cronbach calculado para as sete variáveis que envolvem as 19 questões aplicadas em 108 questionários de pesquisa manteve o elevado grau de confiabilidade demonstrado no cálculo envolvendo todas as questões individualmente. Os coeficientes não padronizados e padronizados são, respectivamente, 0,868 e 0,860, demonstrando que as escalas utilizadas são consistentes, satisfatórias portanto à análise multivariada (superior ao valor recomendado na literatura consultada).

Alternativamente, poderia ser avaliado o alfa de Cronbach com a eliminação de alguma variável, conforme demonstrado na Tabela seguinte. Nessa hipótese, o ganho seria irrelevante e aconteceria apenas na exclusão de dois drivers: MCL - Mercado/clientes (alfa de Cronbach se elevaria para 0,872) e CPC – Competição (alfa de Cronbach subiria para 0,874). Assim, como o valor encontrado quando incluídas todas as variáveis (0,868) é considerado robusto o suficiente para validar a escala e como interessa aos propósitos desta pesquisa avaliar conjuntamente todas as variáveis empregadas no questionário, as conclusões serão feitas com base no conjunto total pesquisado, que representa os drivers selecionados a partir de pesquisas anteriores capazes de justificar o êxito estratégico de uma empresa.

Tabela 38 - Estatística de item total

| | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|-----|--|--|------------------------------------|---------------------------------|---|
| AGT | 23,97 | 13,006 | ,741 | ,612 | ,835 |
| APZ | 23,87 | 12,044 | ,800 | ,717 | ,825 |
| TID | 24,16 | 12,244 | ,806 | ,685 | ,824 |
| MCL | 23,94 | 15,068 | ,459 | ,291 | ,872 |
| RRL | 24,03 | 13,084 | ,770 | ,642 | ,831 |
| LEG | 23,77 | 14,976 | ,486 | ,304 | ,868 |
| CPC | 23,93 | 16,084 | ,420 | ,189 | ,874 |

Legenda: AGT-Apoio da alta gestão; APZ-Aprendizado organizacional; TID-Tecnologia/Inovação/Diversificação; MCL-Mercado/Clientes; RRL-Rede de relacionamentos; LEG-Legislação; CPC-Competição.

Complementando a análise dos resultados, foram aplicados o teste F ANOVA e T ao quadrado de Hotelling. O principal objetivo do Teste F ANOVA (*analysis of variance*) e do T ao quadrado de Hotelling é fazer comparação entre mais de dois grupos de variáveis das igualdades das médias, a partir da análise de dispersão presente no conjunto de dados (análise da variância). Interessa saber, nesse teste, se as médias das variáveis são iguais ou significativamente diferentes. O objetivo é testar duas hipóteses H_0 e H_1) usando dois métodos diferentes, o que depende da confirmação de H_0 e o que não depende dessa confirmação. Em seguida, comparam-se as duas estimativas, confirmando-se H_0 quando os dois resultados são parecidos, e a divisão entre eles se aproxima de 1. Os resultados estão dispostos nas Tabelas seguintes, extraídas do sistema SPSS (Teste T ao quadrado de Hotelling e ANOVA com de Turkey para não aditividade).

Tabela 39 - Teste T ao quadrado de Hotelling

| T ao quadrado de Hotelling | F | df1 | df2 | Sig |
|----------------------------|-------|-----|-----|------|
| 37,361 | 5,936 | 6 | 102 | ,000 |

Tabela 40 - ANOVA com teste de Turkey para não aditividade

| | | | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio |
|---------------|-------------|-----------------|--------------------|-----|----------------|
| Entre pessoas | | | 280,655 | 107 | 2,623 |
| Entre pessoas | Entre itens | | 9,934 | 6 | 1,656 |
| | Resíduos | Não aditividade | 5,308 ^a | 1 | 5,308 |
| | | Saldo | 217,340 | 641 | ,339 |
| | | Total | 222,648 | 642 | ,347 |
| | Total | | 232,581 | 648 | ,359 |
| Total | | | 513,237 | 755 | ,680 |

| | | | F | Sig |
|---------------|-------------|-----------------|--------|------|
| Entre pessoas | | | | |
| Entre pessoas | Entre itens | | 4,774 | ,000 |
| | Resíduos | Não aditividade | 15,654 | ,000 |
| | | Saldo | | |
| | | Total | | |
| | Total | | | |
| Total | | | | |

O valor p-valor da tabela 36 (Sig = ,000) e o p-valor da tabela 37 (Sig = ,000) confirmam que as variâncias dos fatores em análise são iguais ao nível de significância de 0,05 e que não existe interação entre as variáveis analisadas.

5.2.7. Análise fatorial

A análise fatorial (AF) foi o instrumento utilizado para discriminar na população estudada as dimensões subjacentes à versão original, aplicando-se a Análise dos Componentes Principais (ACP) para extração dos fatores. Para determinar o número de fatores extraídos, recorreu-se ao autovalor (*eigenvalue*) superior a um e realizou-se a rotação ortogonal Varimax. A exploração da adequação dos itens à análise fatorial foi realizada pelo índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (BTS).

5.2.7.1. Resultados

Como já ficou patente, a análise fatorial (AF) é uma abordagem estatística que utiliza razoável número de variáveis e procura explicá-las por meio de um número menor ou reduzido de variáveis que têm em comum dimensões subjacentes. O método

propõe descobrir uma forma de condensar as informações contidas nessas variáveis originais em um grupo menor, chamadas fatores, com a menor perda possível de informações. A distribuição dos itens das escalas iniciais foram ligados às dimensões dos drivers (internos e externos) e a extração dos fatores levou em conta cada uma dessas dimensões, usando o método do eixo principal com rotação varimax. Nesse contexto, foi feita análise da matriz anti-imagem e aplicação do critério Kaiser, como encontram-se demonstrados nas tabelas seguintes. A tabela 41 resume os resultados da matriz de correlação das variáveis estudadas, utilizando todos os fatores simultaneamente.

Tabela 41 - Matriz de correlação

| | | AGT | APZ | TID | MCL | RRL | LEG | CPC |
|----------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Correlação | AGT | 1,000 | 0,639 | 0,688 | 0,506 | 0,710 | 0,335 | 0,333 |
| | APZ | 0,639 | 1,000 | 0,776 | 0,331 | 0,731 | 0,541 | 0,420 |
| | TID | 0,688 | 0,776 | 1,000 | 0,451 | 0,691 | 0,470 | 0,361 |
| | MCL | 0,506 | 0,331 | 0,451 | 1,000 | 0,416 | 0,185 | 0,213 |
| | RRL | 0,710 | 0,731 | 0,691 | 0,416 | 1,000 | 0,404 | 0,349 |
| | LEG | 0,335 | 0,541 | 0,470 | 0,185 | 0,404 | 1,000 | 0,272 |
| | CPC | 0,333 | 0,420 | 0,361 | 0,213 | 0,349 | 0,272 | 1,000 |
| Sig. (1 extremidade) | AGT | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | APZ | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | TID | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | MCL | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,027 | 0,013 |
| | RRL | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | LEG | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,027 | 0,000 | 0,000 | 0,002 |
| | CPC | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,013 | 0,000 | 0,002 | 0,000 |

Embora a maior parte dos fatores tenha apresentado resultados satisfatórios (correlação acima de 0,5000, na parte superior da tabela) e que o teste de significância (sig. ou p-test, na parte de baixo da tabela) apresentou valores próximo de zero, o objetivo foi encontrar fatores que expliquem simultaneamente a capacidade dos drivers produzirem desempenho estratégico. Avaliou-se, também, por meio do teste Kaiser-Meyer-Olkin (*Measure of Sampling Adequacy – MSA*) se os dados originais permitem utilizar a análise fatorial. Para isso, o MSA deveria indicar grau de explicação superior a 0,500. A tabela seguinte apresenta os resultados do teste KMO.

Tabela 42 - Teste KMO e Bartlett

| | | |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. | | ,868 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado aprox. | 368,485 |
| | df | 21 |
| | Sig. | ,000 |

Constata-se que o teste KMO – Kayser-Meyer-Olkin indicou elevado poder de explicação entre fatores e variáveis (0,868), assim como o teste de esfericidade de Bartlett indicou existir relação suficiente entre os indicadores para aplicação da análise fatorial (sig. inferior a 0,05).

Para aumentar o poder de explicação dos fatores, faz-se necessário retirar algumas variáveis da análise, buscando uma melhor associação entre elas. Para isso, foi feita análise das Matrizes anti-imagem, que têm capacidade de indicar o poder de explicação de cada variável analisada. De acordo com Corrar et al (2014), a matriz de anti-imagem apresenta, na diagonal da parte inferior da tabela (correlação anti-imagem) o MSA de cada uma das variáveis analisadas e são assinalados com a letra *a* sobrescrita. Para valores inferiores a 0,500, considerados muito pequenos para análise, os autores recomendam excluir a variável correspondente.

Tabela 43 - Matrizes anti-imagem

| | | AGT | APZ | TID | MCL | RRL | LEG | CPC |
|-------------------------|-----|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Covariância anti-imagem | AGT | 0,388 | -0,028 | -0,087 | -0,137 | -0,133 | 0,030 | -,0026 |
| | APZ | -0,028 | 0,283 | -0,135 | 0,059 | -0,112 | -0,124 | -0,083 |
| | TID | -0,087 | -0,135 | 0,315 | -0,088 | -0,036 | -0,050 | -0,004 |
| | MCL | -0,138 | 0,059 | -0,088 | 0,709 | -0,040 | 0,007 | -0,037 |
| | RRL | -0,133 | -0,112 | -0,036 | -0,040 | 0,358 | -0,005 | -0,011 |
| | LEG | 0,030 | -0,124 | -0,050 | 0,007 | -0,005 | 0,696 | -0,044 |
| | CPC | -0,026 | -0,083 | -0,004 | -0,037 | -0,011 | -0,044 | 0,811 |
| Correlação anti-imagem | AGT | 0,873 ^a | 0,04 | -0,248 | -0,263 | -0,357 | 0,058 | -0,047 |
| | APZ | -0,084 | 0,822 ^a | -0,451 | 0,132 | -0,351 | -0,279 | -0,173 |
| | TID | -0,248 | -0,451 | 0,867 ^a | -0,186 | -0,108 | -0,107 | -0,008 |
| | MCL | -0,263 | 0,132 | -0,186 | 0,863 ^a | -0,079 | 0,009 | -0,048 |
| | RRL | -0,357 | -0,351 | -0,108 | -0,079 | 0,880 ^a | -0,010 | -0,021 |
| | LEG | 0,058 | -0,279 | -0,107 | 0,009 | -0,010 | 0,903 ^a | -0,058 |
| | CPC | -0,047 | -0,173 | -0,008 | -0,048 | -0,021 | -0,058 | 0,945 ^a |

Conclui-se que, a priori, nenhuma variável apresentou MAS²⁵ inferior a 0,500 o que não justifica a exclusão de qualquer uma delas, confirmando, portanto, aquilo que ficou evidente na pesquisa qualitativa – estudo múltiplo de casos – de que todos drivers são interconectados ou interdependentes, nenhum deles sozinho capaz de explicar o êxito estratégico. Ainda assim, é preciso considerar que algumas variáveis apresentaram baixa correlação com outras, ainda que a maior parte delas apresentem poder de explicação elevado, o que pode ser constatado na tabela seguinte, que evidencia as comunalidades. Corrar et al (2014) afirmam que indicadores de comunalidade acima de

²⁵ MAS ou *Measuring of Sampling Adequacy* (Medida de adequação da amostra), que indica ser apropriado usar o método da Análise Fatorial.

0,700 expressam explicações adequadas e abaixo desse patamar podem ser consideradas razoáveis. Nesta pesquisa, os fatores Mercado/Clientes, Legislação e Competição apresentaram comunalidades inferiores a 0,350, como pode ser observado na tabela seguinte. Dessa forma, serão realizados testes considerando a sua exclusão, como será demonstrado adiante, com o fim de observar se será possível reduzir o número de fatores ou se é preferível manter o conjunto completo de drivers.

Tabela 44 - Comunalidades

| | Inicial | Extração |
|-----|---------|----------|
| AGT | 1,000 | ,692 |
| APZ | 1,000 | ,770 |
| TID | 1,000 | ,771 |
| MCL | 1,000 | ,331 |
| RRL | 1,000 | ,729 |
| LEG | 1,000 | ,361 |
| CPC | 1,000 | ,278 |

Método de extração: análise do componente principal.

Recorreu-se, ainda, à análise do grau de explicação alcançado por algumas variáveis. Percebe-se, a partir da análise da tabela seguinte, que um único fator explica 56,18% da variância dos dados, o que não é muito elevado, mas os cinco primeiros drivers conseguem explicar 93,2% da variância dos dados originais, o que é bastante significativo.

Tabela 45 - Variância total explicada

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|------------|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 3,933 | 56,183 | 56,183 | 3,933 | 56,183 |
| 2 | ,905 | 12,931 | 69,114 | | |
| 3 | ,760 | 10,861 | 79,975 | | |
| 4 | ,600 | 8,574 | 88,549 | | |
| 5 | ,325 | 4,643 | 93,192 | | |
| 6 | ,286 | 4,089 | 97,281 | | |
| 7 | ,190 | 2,719 | 100,000 | | |

5.2.7.2. Análise fatorial com exclusão de drivers

Foi realizada uma segunda tentativa, excluindo-se os drivers Legislação (LEG) e Competição (CPC). A escolha se deu porque apresentaram baixa comunalidade e, ainda, porque os cinco drivers remanescentes conseguiam explicar 93,2% da variância acumulada. Os resultados dos testes aplicados estão expostos nas tabelas seguintes, acompanhadas das respectivas análises e considerações acerca das melhorias ou não encontradas no poder explicativo dos fatores.

Tabela 46 - Teste KMO e Bartlett

| | | |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. | | ,833 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado aprox. | 311,373 |
| | df | 10 |
| | Sig. | ,000 |

Constata-se que a exclusão dos dois drivers reduziu ligeiramente o resultado do teste KMO de 0,868 para 0,833, significando que o modelo com a exclusão de dois drivers é um pouco inferior ao modelo completo, com sete drivers. O teste de esfericidade de Bartlett não sofreu modificação, revelando que continua validando a utilização da Análise Fatorial.

Em relação à tabela de comunalidades, as variações percebidas entre o modelo completo e o modelo com redução de dois drivers foram de baixo impacto, como é possível perceber na tabela seguinte.

Tabela 47 - Comunalidades

| | Inicial | Extração |
|-----|---------|----------|
| AGT | 1,000 | ,748 |
| APZ | 1,000 | ,742 |
| TID | 1,000 | ,787 |
| RRL | 1,000 | ,763 |
| MCL | 1,000 | ,378 |

Método de extração: análise do componente principal.

É possível verificar ganhos na explicação do modelo analisando-se a tabela das variâncias. Se, no modelo completo, cinco drivers explicavam 93,2% das variâncias, o modelo que ora se examina, com a exclusão de dois drivers, atinge 96,1% de explicação da variância acumulada com quatro drivers e 90,3% com apenas três. Além disso, na primeira tentativa, pelo critério Kaiser, um único fator explicava 56,2% da variância acumulada e, na segunda tentativa, esse mesmo fator passou a explicar 68,4% (ganho de 21,7% no poder de explicação do modelo), conforme pode ser constatado na tabela seguinte que evidencia a variância total explicada.

Tabela 48 - Variância total explicada

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | |
|------------|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância |
| 1 | 3,418 | 68,360 | 68,360 | 3,418 | 68,360 |
| 2 | ,744 | 14,874 | 83,235 | | |
| 3 | ,355 | 7,101 | 90,336 | | |
| 4 | ,287 | 5,744 | 96,079 | | |
| 5 | ,196 | 3,921 | 100,000 | | |

Objetivando alcançar resultados mais promissores e, levando em conta ainda o fato de que o driver Mercado/Clientes (MCL) ter apresentado baixa comunalidade, optou-se por excluí-lo e aplicar novamente a bateria de testes nos quatro drivers remanescentes (Apoio da Alta Gestão: AGT; Aprendizado Organizacional: APZ; Tecnologia/Inovação/Diversificação: TID; Rede de Relacionamentos: RRL). Os resultados alcançados são discutidos a seguir.

Tabela 49 - Teste KMO e Bartlett

| | | |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. | | ,818 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado aprox. | 276,527 |
| | df | 6 |
| | Sig. | ,000 |

Constata-se que a exclusão de mais um driver reduziu mais uma vez o resultado do Teste KMO, apesar do teste de esfericidade de Bartlett manter-se validando a utilização da Análise Fatorial. Se, no primeiro modelo, contando com todos os drivers, o teste KMO havia apresentado resultado de 0,868 e, no segundo modelo,

excluindo as variáveis Legislação (LEG) e Competição (CPC), o resultado tenha sido de 0,833 (queda em torno de 4%), no terceiro modelo registrou-se mais uma vez a tendência de queda, agora com resultado de 0,818 (queda de 5,75% em relação ao primeiro modelo e de 1,8% em relação ao segundo modelo).

No que diz respeito à tabela de comunalidade, os resultados apresentados variaram de forma pouco abrangente, mantendo-se todos acima de 0,500. A tabela seguinte compara os três modelos nesse aspecto da comunalidade.

Tabela 50 - Comunalidade comparada

| | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 |
|-----|----------|----------|----------|
| AGT | 0,692 | 0,748 | 0,735 |
| APZ | 0,770 | 0,742 | 0,796 |
| TID | 0,771 | 0,787 | 0,900 |
| MCL | 0,331 | 0,368 | |
| RRL | 0,729 | 0,763 | 0,787 |
| LEG | 0,361 | | |
| CPC | 0,278 | | |

Modelo 1 = completo, com 7 drivers;
 Modelo 2 = exclusão de dois drivers;
 Modelo 3 = exclusão de 3 drivers.

Quanto aos ganhos na explicação do modelo por meio da tabela das variâncias, percebe-se que no modelo 1 (completo), cinco drivers explicavam 93,2% das variâncias; o modelo 2 atingiu 96,1% de explicação da variância acumulada com quatro drivers e 90,3% com apenas três; e o modelo 3 chega a 95% de explicação do modelo com quatro drivers e a 87,5% com três. Se houve ganhos no segundo modelo em relação ao primeiro, o terceiro modelo registrou queda na capacidade explicativa dos drivers. Além disso e considerando o critério Kaiser, na primeira tentativa um único fator explicava 56,2% da variância acumulada; na segunda tentativa já se conseguia alcançar 68,4% (ganho de 21,7% no poder de explicação do modelo), e na terceira tentativa o único fator atingia 77,85% (mais de 38,5% em relação ao primeiro modelo e 13,8% em relação ao segundo).

Constata-se que o segundo modelo, com cinco drivers, oferece pequena vantagem sobre o modelo completo, com sete drivers, no sentido de apresentar maior capacidade de explicar o êxito estratégico. Isso se deve à confirmação de que os drivers agem de forma interdependentes, cada um deles influenciando nos demais e deles recebendo influência. A exclusão dos drivers Legislação (LEG) e Competição (CPC) no

segundo modelo provocou uma pequena vantagem em razão da baixa correlação identificada entre esses drivers excluídos com os demais. Essa constatação reforça o que foi colhido na opinião dos gestores entrevistados na pesquisa qualitativa realizada por meio do estudo múltiplo de casos em que pouca importância foi dada a esses drivers. Além disso, como apenas um componente foi extraído pelo sistema SPSS ao calcular a Variância Total Explicada, não é possível realizar rotação pelo critério Varimax (não é possível reduzir o número de fatores).

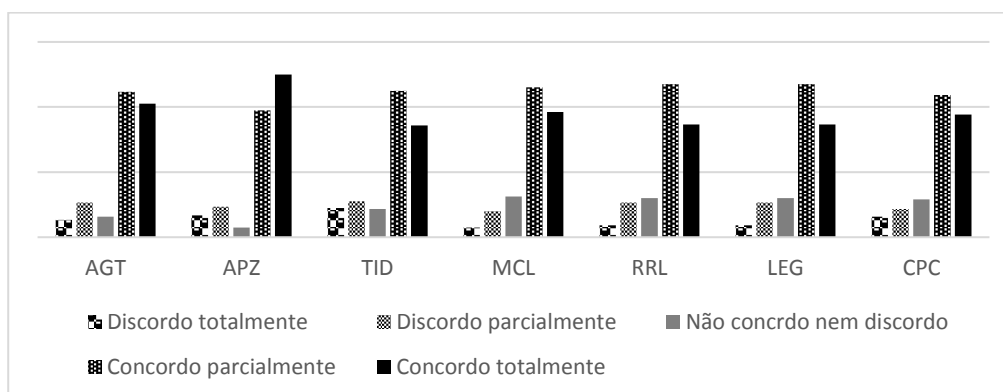
5.2.8. Análise quantitativa das respostas e hipóteses

O formulário de levantamento dos dados (questionários elaborado na plataforma Google Docs.) apresentou dezenove questões, relacionadas aos sete drivers pesquisados. Conforme já foi especificado, as questões abrangem mais de um driver (direta ou indiretamente), considerando que eles possuem estreita relação entre si. O quadro e gráfico seguintes evidenciam a frequência de respostas das questões diretamente relacionadas a todos os drivers e nas páginas seguintes estão as análises da frequência das respostas coletadas nos questionários para dada driver, considerando as questões diretas e indiretamente relacionadas.

Tabela 51: Frequência das respostas diretamente relacionadas aos drivers

| | AGT | APZ | TID | MCL | RRL | LEG | CPC |
|----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Discordo totalmente | 5 | 7 | 9 | 3 | 4 | 4 | 6 |
| Discordo parcialmente | 11 | 9 | 11 | 8 | 11 | 11 | 9 |
| Não concordo nem discordo | 6 | 3 | 9 | 13 | 12 | 12 | 12 |
| Concordo parcialmente | 45 | 39 | 45 | 46 | 47 | 47 | 44 |
| Concordo totalmente | 41 | 50 | 34 | 39 | 35 | 35 | 38 |
| SOMA | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |

Gráfico 04: Frequência das respostas diretamente relacionadas aos drivers



Considerando o total dos questionários e a média das opções dos respondentes, as opções Concordo Parcialmente (41,31%) e Concordo Totalmente (35,82%) surgem como as mais pontuadas, refletindo a elevada consideração dos respondentes quanto aos drivers selecionados, como pode ser avaliado na Tabela seguinte:

Tabela 52: Frequência média das respostas diretas, por opção dos respondentes

| | Soma | Média | % |
|----------------------------------|------|-------|--------|
| Discordo totalmente | 38 | 5 | 4,98% |
| Discordo parcialmente | 69 | 10 | 9,13% |
| Não concordo nem discordo | 66 | 9 | 8,75% |
| Concordo parcialmente | 312 | 45 | 41,31% |
| Concordo totalmente | 271 | 39 | 35,82% |

5.2.8.1. Driver: Apoio da alta gestão (AGT)

Este driver está diretamente relacionado com as questões 12, 14 e 19 do questionário de pesquisa e, indiretamente, com as questões 3, 4, 13 e 15. A tabela seguinte mostra a frequência de respostas relacionadas ao driver nas questões diretas e indiretas.

Tabela 53 - Apoio da Alta Gestão (AGT)

| | Questões diretas | | Questões indiretas | | Média | |
|----------------------------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|------------|----------------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Total | % |
| Discordo totalmente | 5 | 4,94% | 8 | 7,18% | 7 | 6,06% |
| Discordo parcialmente | 11 | 9,88% | 9 | 8,56% | 10 | 9,22% |
| Não discordo nem concordo | 6 | 5,86% | 8 | 6,94% | 7 | 6,40% |
| Concordo parcialmente | 45 | 41,36% | 45 | 41,20% | 45 | 41,28% |
| Concordo totalmente | 41 | 37,96% | 39 | 36,11% | 40 | 37,04% |
| TOTAL | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% |

Observa-se que o Apoio da Alta Gestão foi notificado positivamente (Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente) em 79,32% das respostas diretamente relacionadas ao driver e em 77,31% das respostas relacionadas indiretamente. Na média, as respostas positivas alcançaram 78,32% revelando que os respondentes identificaram forte correlação entre o apoio da alta gestão e o desempenho estratégico.

O envolvimento dos líderes com a melhoria e sustentação das qualidade dos produtos e serviços (questão 12) aparece em 93% de respostas positivas, sendo 49% para Concordo totalmente e 44% para Concordo parcialmente enquanto menos de 5%

das respostas foram para Discordo totalmente. De maneira semelhante, 88% das respostas identificaram que os líderes ajustam a estratégia e promovem o respectivo aporte de recursos quando ocorrem turbulências (questão 14), enquanto menos de 3% marcaram Discordo totalmente. Na mesma direção, 76% das respostas relatam a percepção da habilidade dos gestores em selecionar produtos/serviços.

As questões indiretas seguem o mesmo padrão de assertividade. O envolvimento dos gestores e do pessoal operacional no desenvolvimento de novas práticas e processos (questão 3), a existência de incentivos para as boas ideias e aproveitamento dos erros e falhas como ferramentas de aprendizagem (questão 4), a pressão dos líderes por resultados a curto prazo (questão 13) e o apoio e incentivo às ações dos níveis intermediários (questão 15) corroboram o apoio da alta gestão no sentido de alcançar a performance.

5.2.8.2. Driver: Aprendizado Organizacional (APZ)

O aprendizado organizacional está diretamente relacionado com as questões 1, 2 e 4 e, indiretamente, com a questão 17. A tabulação das respostas está descrita na tabela seguinte.

Tabela 54 - Aprendizado Organizacional (APZ)

| | Questões diretas | | Questões indiretas | | Média | |
|----------------------------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|------------|----------------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Total | % |
| Discordo totalmente | 7 | 6,17% | 9 | 8,33% | 8 | 7,25% |
| Discordo parcialmente | 9 | 8,64% | 7 | 6,48% | 8 | 7,56% |
| Não discordo nem concordo | 3 | 2,78% | 10 | 9,26% | 7 | 6,02% |
| Concordo parcialmente | 39 | 36,11% | 41 | 37,96% | 40 | 37,04% |
| Concordo totalmente | 50 | 46,30% | 41 | 37,96% | 46 | 42,13% |
| TOTAL | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% |

Quase 80% das respostas foram positivas, sendo que as respostas às questões diretamente relacionadas alcançaram mais de 82% (Concordo Parcialmente com 36,11% e Concordo Totalmente com 46,3%). A prática da atualização constante do conhecimento sobre as forças que afetam o mercado (questão 1) e a busca por soluções envolvendo os membros da equipe (questão 2) aproximaram-se de 88% de respostas positivas e menos de 4% de respostas em que os respondentes discordam totalmente. A questão indiretamente relacionada aproximou-se de 76% de respostas positivas e pouco mais de 7% marcaram Discordo totalmente.

5.2.8.3. Driver: Tecnologia, inovação e diversificação (TID)

Tecnologia, inovação e diversificação foram organizados em um único driver que guarda estreita sintonia com outros drivers. As questões diretamente formuladas em torno desse driver são as de número 3, 9 e 18 e as indiretamente relacionadas são as questões 11, 12 e 17. As respostas estão computadas a seguir.

Tabela 55 - Tecnologia, Inovação e Diversificação (TID)

| | Questões diretas | | Questões indiretas | | Média | |
|----------------------------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|------------|----------------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Total | % |
| Discordo totalmente | 9 | 8,33% | 5 | 4,94% | 7 | 6,64% |
| Discordo parcialmente | 11 | 10,19% | 6 | 5,86% | 9 | 8,02% |
| Não discordo nem concordo | 9 | 8,02% | 10 | 8,95% | 9 | 8,49% |
| Concordo parcialmente | 45 | 41,67% | 45 | 41,67% | 45 | 41,67% |
| Concordo totalmente | 34 | 31,79% | 42 | 38,58% | 38 | 35,19% |
| TOTAL | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% |

A exemplo dos drivers já analisados, o direcionador Tecnologia, Inovação e Diversificação segue a mesma tendência de concentração nas respostas positivas. Neste caso, a média das respostas relacionadas às questões direta e indiretamente relacionadas ao driver chega a 76,85% enquanto as respostas de discordância total ficaram em 6,64%. Há, portanto, forte percepção dos respondentes quanto à capacidade da Tecnologia, Inovação e Diversificação em justificar o êxito estratégico.

5.2.8.4. Driver: Mercados e clientes (MCL)

Mercado e clientes é um drive para o qual foram formuladas duas perguntas diretas (questões 6 e 16) e três questões indiretas (10, 11 e 14). A tabulação das respostas obtidas está disposta na tabela seguinte:

Tabela 56 - Mercado e Clientes (MCL)

| | Questões diretas | | Questões indiretas | | Média | |
|----------------------------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|------------|----------------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Total | % |
| Discordo totalmente | 3 | 2,78% | 5 | 4,63% | 4 | 3,70% |
| Discordo parcialmente | 8 | 7,41% | 8 | 7,72% | 8 | 7,56% |
| Não discordo nem concordo | 13 | 11,57% | 12 | 10,80% | 12 | 11,19% |
| Concordo parcialmente | 46 | 42,59% | 42 | 39,20% | 44 | 40,90% |
| Concordo totalmente | 39 | 35,65% | 41 | 37,65% | 40 | 36,65% |
| TOTAL | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% |

Aqui, mais uma vez, as respostas positivas superaram a marca de 77,5% contra 3,7% da resposta negativa Discordo totalmente. As respostas positivas para as

questões diretamente ligadas ao driver ultrapassaram 78,2% e as relacionadas indiretamente passam de 76,8%, evidenciando também elevada importância do driver para garantia do êxito estratégico.

5.2.8.5. Driver: Rede de relacionamentos (RRL)

Rede de relacionamentos está relacionado a três questões diretas (5, 8 e 15) e duas indiretas (6 e 7). A tabulação das respostas indica que quase 82,5% das respostas foram positivas e menos de 2% vinculadas à resposta Discordo totalmente, o que revela a grande importância do driver para o êxito estratégico.

Tabela 57 – Rede de Relacionamentos (RRL)

| | Questões diretas | | Questões indiretas | | Média | |
|----------------------------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|------------|----------------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Total | % |
| Discordo totalmente | 4 | 3,40% | 1 | 0,46% | 2 | 1,93% |
| Discordo parcialmente | 11 | 9,88% | 4 | 3,70% | 7 | 6,79% |
| Não discordo nem concordo | 12 | 11,11% | 7 | 6,48% | 10 | 8,80% |
| Concordo parcialmente | 47 | 43,52% | 42 | 38,43% | 44 | 40,97% |
| Concordo totalmente | 35 | 32,10% | 55 | 50,93% | 45 | 41,51% |
| TOTAL | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% |

5.2.8.6. Driver: Legislação (LEG)

Legislação é um driver que afeta todos os demais. Diretamente, foram elaboradas duas questões relacionadas ao driver (7 e 10) e, indiretamente, outras duas (1 e 5). A compilação das respostas, editadas na tabela seguinte, indicam forte percepção dos respondentes quanto à importância do driver para o êxito estratégico, uma vez que quase 83% das respostas foram positivas e menos de 3,5% vincularam-se à opção de resposta “Discordo totalmente”.

Tabela 58 – Legislação (LEG)

| | Questões diretas | | Questões indiretas | | Média | |
|----------------------------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|------------|----------------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Total | % |
| Discordo totalmente | 5 | 4,63% | 3 | 2,31% | 4 | 3,47% |
| Discordo parcialmente | 4 | 3,70% | 8 | 7,41% | 6 | 5,56% |
| Não discordo nem concordo | 12 | 10,65% | 6 | 5,56% | 9 | 8,10% |
| Concordo parcialmente | 34 | 31,48% | 39 | 36,11% | 37 | 33,80% |
| Concordo totalmente | 54 | 49,54% | 53 | 48,61% | 53 | 49,07% |
| TOTAL | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% |

5.2.8.7. Driver: Competição (CPC)

As questões 11, 13 e 17 foram formuladas por guardarem relação direta com o driver competição e as questões 10, 16 e 19 foram consideradas indiretamente relacionadas. A exemplo dos demais drivers já analisados, as respostas positivas diretamente relacionadas superaram a marca de 80,5% enquanto a resposta Discordo totalmente ficou abaixo de 6%.

Tabela 59 – Competição (CPC)

| | Questões diretas | | Questões indiretas | | Média | |
|----------------------------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|------------|----------------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Total | % |
| Discordo totalmente | 5 | 4,63% | 8 | 7,10% | 6 | 5,86% |
| Discordo parcialmente | 7 | 6,48% | 10 | 9,57% | 9 | 8,02% |
| Não discordo nem concordo | 9 | 8,33% | 14 | 13,27% | 12 | 10,80% |
| Concordo parcialmente | 48 | 44,14% | 40 | 36,73% | 44 | 40,43% |
| Concordo totalmente | 39 | 36,42% | 36 | 33,33% | 38 | 34,88% |
| TOTAL | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% | 108 | 100,00% |

Uma vez que a análise fatorial confirmou a análise qualitativa (estudo múltiplos de casos) no sentido de que o conjunto de sete drivers explica adequadamente o êxito estratégico, já que a eliminação de drivers não traz benefícios adicionais à explicação do modelo, cabe examinar a questão por meio das equações estruturais.

5.3. EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A modelagem das equações estruturais (*structural equations modeling – SEM*) é uma ferramenta estatística dentro das técnicas multivariadas que permite expandir a capacidade de explicação quando há mais de uma variável dependente. Hair et al (2005), Schumacker e Lomax (2010) e Byrne (2010) ensinam que a técnica é empregada quando o pesquisador se defronta com um conjunto de questões inter-relacionadas, permitindo examinar uma série de relações simultaneamente e muito útil quando uma variável dependente se torna independente em subsequentes relações de dependência (processos causais que geram observações em múltiplas variáveis). Nesse sentido, a técnica de equação estrutural utiliza vários tipos de modelos para descrever as relações entre variáveis observadas, com o objetivo básico de fornecer um teste quantitativo de um modelo teórico de hipóteses pelo pesquisador, que podem ser testados para avaliar a sua consistência.

O pressuposto das equações estruturais (SEM) se dá a partir do entendimento de alguns termos ou conceitos básicos, a partir dos quais o modelo é empregado. Esses conceitos estão relacionados à terminologia empregada no estudo das técnicas de análise multivariada. São eles:

- Variáveis latentes e variáveis observadas: Variáveis latentes, também chamadas de constructos ou fatores, são aquelas que não são diretamente observadas ou medidas, mas podem ser representadas por uma ou mais variáveis (indicadores) usando testes, pesquisas etc. Essas variáveis podem ser independentes ou exógenas, quando atuam apenas como preditoras ou causas para outros constructos ou variáveis do modelo, e dependentes ou endógenas, que são influenciadas pelas variáveis exógenas. Variáveis observadas são aquelas usadas para definir ou inferir as variáveis latentes ou constructos que não podem ser medidos diretamente (Hair et al, 2005; Schumacker e Lomax, 2010; Byrne, 2010);
- Confiabilidade: Refere-se à extensão em que dois ou mais indicadores compartilham em sua mensuração de um constructo. Quando altamente inter-relacionados, indicam elevada confiabilidade e quando se tornam menos consistentes, o grau de confiabilidade diminui (Hair et al; 2005);
- Relação causal: relação de dependência de duas ou mais variáveis em que o pesquisador indica qual ou quais variáveis provocam resultado em pelo uma ou outra variável (Hair et al, 2005);
- Análise fatorial confirmatória: A análise fatorial é um dos mais antigos métodos de investigar relações entre conjuntos de variáveis. Na seção anterior, foi apresentada, discutida e aplicada a Análise Fatorial Exploratória, em que se procurou averiguar as relações entre as variáveis observadas e variáveis desconhecidas, chamadas de fatores, objetivando reduzir o número de fatores que podem justificar o modelo. A Análise Fatorial Confirmatória é utilizada quando há algum conhecimento da variável subjacente, fundado em teoria e/ou pesquisa empírica e são propostas relações subjacentes a serem testadas estatisticamente para avaliar a sua adequação (Byrne, 2010);
- Análise de caminhos: Método que estima as relações em um sistema de equações estruturais usando correlações bivariadas simples. Quando empregado com múltiplas relações entre constructos latentes e um modelo de mensuração, é chamado de modelagem de equações estruturais. O diagrama de caminhos é a representação gráfica do conjunto completo de relações entre os constructos do modelo. No diagrama, as relações causais são representadas por setas retilíneas enquanto as setas curvas correspondem a correlações entre constructos ou indicadores, sem qualquer causalidade (Hair et al, 2005).

O desenvolvimento da técnica das equações estruturais pode ser dividido em fases ou gerações. Schumacker e Lomax (2010) identificam em Karl Pearson (1896) e seus modelos regressão linear que usam coeficiente de correção como os primeiros

ensaios de equações estruturais. Eles afirmam que Charles Spearman utilizou em 1904 e 1927 esses coeficientes de correlação para criar o modelo de análise fatorial, dando enorme passo na técnica. Grace et al (2012) informam que a primeira geração de equações estruturais coincide com os trabalhos de Sewall Wright (1920, 1921) quando criou a análise de caminhos (*path analysis*) e o gráfico de modelagem em pesquisas de sistemas biológicos. A segunda geração veio com Jöreskog (1973) e o surgimento do modelo LISREL (*Linear structural relation* ou relação estrutural linear), que compara matrizes de covariância implícita e método de máxima verossimilhança, com o desenvolvimento do primeiro software que levou o mesmo nome.

Hair et al (2005) consideram que a modelagem de equações estruturais (SEM) engloba uma família inteira conhecida por diferentes nomes, entre os quais a própria análise fatorial confirmatória, análise de covariância, análise de variável latente (LISREL). A meta fundamental do SEM, segundo Grace et al (2012), é desenvolver e avaliar modelos a fim de aprender como representam processos casuais subjacentes. Hair et al (2005) apontam que a diferença mais expressiva entre o SEM e outras técnicas multivariadas reside no uso de relações separadas para cada conjunto de variáveis dependentes. O SEM estima uma série de equações de regressão múltiplas separadas, mas inter-dependentes, simultaneamente. Além disso, dizem eles, muitas dessas variáveis afetam cada uma das demais variáveis dependentes, com diferentes efeitos e o modelo consegue expressar essas relações, mesmo quando uma variável dependente se torna independente em outras relações.

5.3.1. Tratamento metodológico

A análise por meio de equações estruturais (SEM) é feita a partir da formulação de um modelo estatístico baseado na teoria, em pesquisas empíricas ou em ambos. Byrne (2010) esclarece que, uma vez que o modelo esteja especificado, deve ser testada a sua plausibilidade. Como o modelo nunca consegue se ajustar perfeitamente aos dados observados, sempre haverá um diferencial, denominado residual. O ajuste do modelo pode resumido assim: $\text{Dados} = \text{Modelo} + \text{Residual}$, em que os dados representam as medições das variáveis observadas, o modelo representa a estrutura hipotética ligando as variáveis observadas às variáveis latentes e o residual representa a discrepância entre o modelo hipotético e os dados observados.

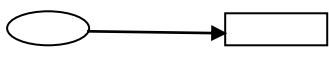
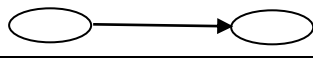
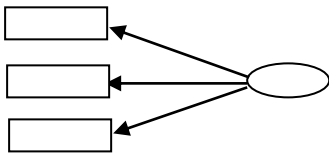
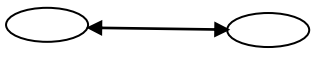
A análise de equações estruturais é feita geralmente por meio de etapas, como a especificação do modelo, a coleta de informações, a estimação do modelo, a avaliação do modelo e, se for o caso, modificação do modelo. Em essências, essas etapas são descritas a seguir.

5.3.1.1. Especificação do modelo

Na primeira fase, o pesquisador é orientado pela premissa de que o modelo de equações estruturais a ser especificado deve ser baseado em relações causais, em que as variáveis provocam mudanças em outras variáveis. Em linhas gerais, o modelo foi desenvolvido com base na teoria (literatura selecionada), a partir da qual foram levantadas hipóteses de causa e efeito entre as variáveis selecionadas (drivers) que desembocam no êxito estratégico. Campana et al (2009) falam da necessidade de observar quatro critérios para a causalidade: 1) associação suficiente entre as variáveis; 2) evidências anteriores de causa e efeito; 3) falta de variáveis alternativas; e 4) base teórica para a relação. Hair et al (2005) arguem que nem sempre é possível atender a todos esses critérios, recomendando apoiar-se em uma sólida perspectiva teórica.

Byrne (2010) informa que os modelos de equações estruturais utilizam convenções básicas configuradas em quatro símbolos geométricos: círculos ou elipses representam variáveis não observadas (fatores latentes); quadrados ou retângulos representam variáveis observadas; setas com apenas uma ponta indicam o impacto de uma variável sobre outra; setas com duas pontas indicam correlações ou covariâncias entre pares de variáveis. Os exemplos seguintes indicam algumas dessas convenções:

Figura 11: Convenção – Diagrama de caminhos

| | |
|---|--|
|  | Relação entre um constructo (variável exógena ou endógena) e uma variável indicadora. |
|  | Relação entre dois constructos. |
|  | Relação entre um constructo (variável exógena ou endógena) e diversas variáveis indicadoras. |
|  | Relação de correlação entre constructos. |

O modelo inicial foi desenhado no software AMOS /SPSS (IBM) e está transcrito na figura 12. Para melhor compreensão das relações de inter-dependência, foi elaborado o diagrama de caminhos, ou seja, a representação esquemática das relações que se supõe existir entre as variáveis. Hair et al (2005) afirmam que esses diagramas constituem a base para a análise de caminhos, o procedimento para estimação empírica da força de cada relação representada no diagrama. Eles informam que há três regras a serem seguidas na construção do diagrama (2005, p. 472):

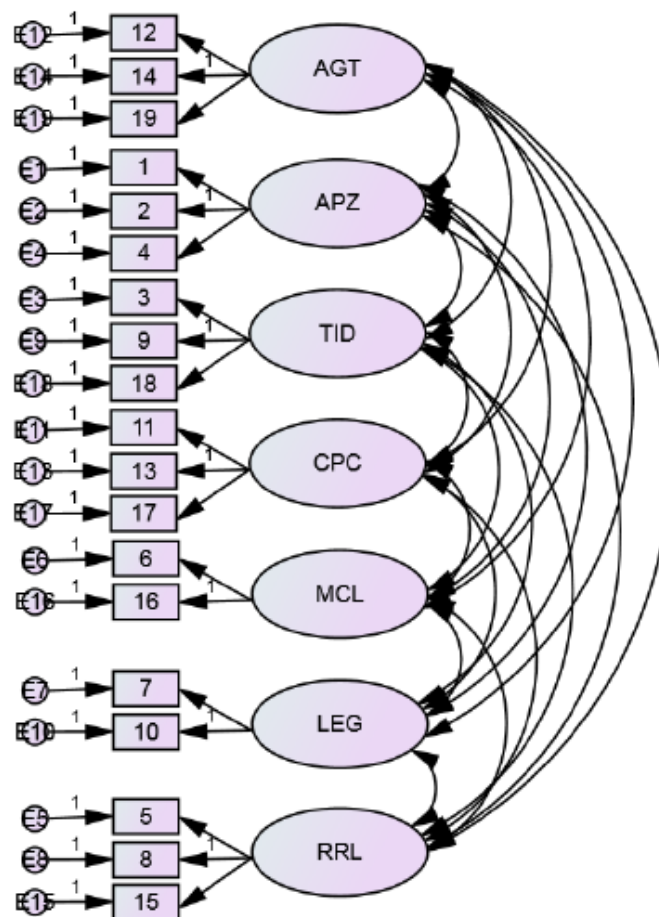
1. Depois de seguir adiante sobre uma seta, o caminho não pode retroceder novamente, mas o caminho pode seguir para trás quantas vezes forem necessários antes de ir adiante.
2. O caminho não pode ir através da mesma variável mais de uma vez.
3. O caminho pode incluir apenas uma seta curvada (par de variáveis correlacionadas).

Na utilização da abordagem das equações estruturais, os constructos (variáveis latentes) determinam as relações causais a serem estimadas pelo modelo e são medidas pelas variáveis observadas. Dessa forma, assume-se que as variáveis de medição são dependentes dos constructos (a seta parte do constructo em direção à variável ou variáveis de medição que foram utilizadas para medir a variável latente). Considerando, portanto, que uma variável latente é resultado de diferentes variáveis, essas variáveis são chamadas de variáveis indicadoras. Quando uma variável não sofre influência de outras variáveis do modelo, são chamadas de variáveis exógenas, independentes ou preditoras e podem ser mensuradas sem erro. Já as variáveis que são influenciadas por outras variáveis presentes no modelo são conhecidas como endógenas ou dependentes e, para elas, haverá sempre um erro associado, já que as variáveis independentes não conseguem explicar integralmente o que está sendo medido.

No modelo proposto (Figura 12), cada um dos drivers foi considerado um constructo explicados pelas dezenove questões formuladas e respondidas por meio dos questionários (variáveis observadas). Esses constructos (drivers) estão correlacionados entre si, como ficou evidente na pesquisa qualitativa (estudo múltiplo de casos) e na análise fatorial discutida na seção anterior, razão por que eles estão interligados por setas curvas, indicando a existência da correlação e aderentes às hipóteses formuladas.

Hair et al (2005, p. 470) afirmam que “o modelo estima uma série de equações de regressão múltipla separadas, mas inter-dependentes, simultaneamente, pela especificação do **modelo estrutural** usado pelo programa estatístico. Segundo eles, as relações se traduzem em uma série de equações estruturais para cada variável dependente (semelhantes a equações de regressão) para as quais sempre existirá algum grau de erro de mensuração, não apenas causados por respostas imprecisas, mas também pelo uso de conceitos mais abstratos ou teóricos, além da própria insegurança dos respondentes em relação às questões.

Figura 12 – Modelo conceitual – Diagrama de Caminhos



O modelo exposto na figura anterior evidencia as sete variáveis latentes (AGT: Apoio da Alta Gestão; APZ: Aprendizado; TID: Tecnologia, Inovação e Diversificação; CPC: Competição; MCR: Mercado e Clientes; LEG: Legislação; RRL: Rede de Relacionamentos) que atuam como variáveis independentes, denominados fatores de primeira ordem que, aplicados conjuntamente, geram o êxito estratégico.

5.3.1.2. Coleta de dados

Os dados utilizados nesta etapa da pesquisa são os mesmos coletados para a análise fatorial. Trata-se de uma amostra de 108 empresas pesquisadas por meio de questionários disponibilizados em redes sociais para empresas localizadas no Estado do Maranhão. A amostra, como foi considerado anteriormente, contemplou todos os tipos de empresas, tamanho e setor de atuação, levando em conta que, independente de tais características, todas elas almejam o êxito estratégico e competem em um mesmo ambiente marcado por forte crise política e econômica.

Lei e Wu (2007) advertem, entretanto, que o tamanho da amostra para fornecer parâmetros imparciais e o exato modelo SEM depende das características do modelo, entre as quais a pontuação das variáveis, escala de distribuição e tamanho. Por essa razão, recomendam que modelos maiores requerem amostras maiores, como é o caso da modelagem SEM. A regra geral, segundo eles, é que o tamanho mínimo da amostra não deva ser inferior a duzentas ou de cinco a vinte vezes o número de parâmetros a serem estimados, o que for maior. Hair et al (2005) tratam a questão de modo diferente, afirmando que o tamanho absoluto mínimo da amostra deve ser pelo menos maior que o número de covariâncias ou correlações na matriz de dados de entrada. Eles recomendam uma proporção mínima de pelo menos cinco respondentes para cada parâmetro estimado, sendo mais adequada uma proporção de dez respondentes por parâmetro. Nesta pesquisa, foram determinadas oito hipóteses a serem testadas, o que seria atendida por oitenta respondentes, confirmando, portanto, que a amostra de 108 questionários respondidos e validados atende ao tamanho adequado da amostra.

5.3.1.3. Estimação do modelo

Existem diferentes opções para estimação do modelo desenvolvido. Hair et al (2005) e Lei e Wu (2007) indicam a Estimação de Máxima Verossimilhança (MLE) como o procedimento mais comum, por ser eficiente e não sujeito a viés quando a suposição de normalidade multivariada é atendida. Além disso, o método assume que as variáveis observadas são multivariadas normalmente distribuídas ou não há excesso de curtose das variáveis. Essa técnica é utilizada nos diferentes programas de computador, como

LISREL e AMOS, este último da mesma família do SPSS da IBM utilizado na análise fatorial descrita na seção anterior. Os autores, entretanto, fazem ressalva quanto ao tamanho da amostra na utilização desse método, que não deve ser inferior a cem, recomendando duzentos como o “tamanho amostral crítico”.

5.3.1.4. Avaliação do modelo

Após a estimação dos parâmetros do modelo se faz necessário avaliar se o modelo será mantido ou rejeitado. Para isso, uma série de testes deve ser executada com o fim de diagnosticar problemas ou analisar se os resultados apresentados são instáveis (Hall et al, 2005). Pode, ainda, se avaliar a qualidade do modelo pela magnitude de discrepâncias entre a matriz da amostra de covariância e a matriz implícita no modelo com a estimativas dos parâmetros (Lei e Wu, 2007).

Hair et al (2005) apontam como a causa mais provável do programa de computador produzir resultados ilógicos ou sem sentido é a falta de habilidade do modelo gerar estimativas únicas. Segundo eles, é necessário uma equação separada e única para estimar cada coeficiente, porém advertem que em modelos mais complexos não há abordagem garantida para assegurar que o modelo é identificado. A grande preocupação, portanto, é o tamanho da matriz de covariância ou correlação e o número de coeficientes estimados. A diferença entre eles é conhecida como graus de liberdade, cujo cálculo nesta pesquisa está descrito nas Tabelas seguintes (extraída do programa AMOS/SPSS):

Tabela 60: Notas do Modelo

| | |
|--|-----|
| Número de momentos distintos da amostra | 190 |
| Número de parâmetros distintos a serem estimados | 59 |
| Graus de liberdade (190 – 47) | 131 |

Tabela 61: Resultados do Modelo

| | |
|------------------------|---------|
| Mínimo foi alcançado | |
| Qui-quadrado | 275,824 |
| Graus de liberdade | 131 |
| Nível de probabilidade | ,000 |

Byrne (2010), Schumacker e Lomax (2010) e Hair et al (2005) argumentam que os graus de liberdade do modelo devem ser maiores ou iguais a zero. Um modelo exatamente identificado (*just-identified*) tem zero graus de liberdade, o que forneceria ajuste perfeito, mas não proporcionaria condições de generalização. Um modelo superidentificado (*over-identified*) é aquele que tem mais informações na matriz de dados que os parâmetros a serem estimados, mostrando número positivo de graus de liberdade, sendo passível, portanto, de generalização. Já um modelo subidentificado (*under-identified*) apresenta número negativo de graus de liberdade, o que o torna impraticável até que outros parâmetros sejam fixados. As tabelas anteriores mostram a existência de 190 momentos distintos de amostra (elementos da matriz de covariância de amostra ou número de informações fornecidas pelos dados) e 59 parâmetros a serem estimados, resultando em 131 graus de liberdade, configurando um modelo superidentificado (*overidentified*), e um qui-quadrado de 275,824 com nível de probabilidade de 0,000, útil para generalização. É importante destacar que o SEM trabalha, neste caso, com dezenove variáveis observadas. Dessa forma, com base na fórmula $p(p + 1) / 2$, os dados rendem os 190 momentos distintos ($19 [19 + 1] / 2$).

Uma segunda avaliação diz respeito ao modelo estrutural recíproco ou não recursivo. Schumacker e Lomax (2010) afirmam que um modelo é recursivo quando todas as relações estruturais são unidirecionais (duas variáveis latentes não estão relacionadas reciprocamente), não existindo laços de realimentação por meio dos quais uma variável latente se alimenta de si mesma. Os modelos não recursivos incluem uma relação recíproca ou bidirecional (há feedback). Para um modelo não recursivo, os mínimos quadrados ordinários (OLS) não são um método adequado de estimação. O modelo deste estudo é considerado recursivo.

Outra avaliação pode ser feita em relação à quantidade de drivers. Na análise qualitativa (estudo múltiplo de casos), foi possível captar das empresas pesquisadas a adequabilidade de utilizar todos os drivers simultaneamente. Ficou patente que eles são interconectados, sendo impossível explicar o êxito estratégico sem o concurso dos demais. Empresas que negligenciaram na escolha de alguns drivers defrontaram-se com o insucesso. Na análise quantitativa (análise fatorial), ficou também confirmada a necessidade de todo o conjunto de direcionadores. Constatou-se que,

mesmo eliminando os drivers de menor poder explicativo, o modelo não apresentaria ganhos relevantes, o que justificaria a manutenção dos sete direcionadores simultaneamente. Cabe agora examinar essa mesma necessidade à luz do modelo de equações estruturais. A tarefa consiste, portanto, em examinar o modelo original, com sete direcionadores distribuídos em dois grupos: Drivers Internos (APG: Apoio da Alta Gestão; APZ: Aprendizagem e TID: Tecnologia/Inovação/Diversificação) e Drivers Externos (RRL: Rede de Relacionamentos; LEG: Legislação; MCL: Mercado/Clientes e CPC: Competição), é uma estrutura que justificam o êxito estratégico (desempenho).

O modelo postulado (Figura 12) é composto dos seguintes componentes:

- Sete direcionadores (variáveis latentes) representadas por sete elipses com os rótulos correspondentes a cada um dos drivers selecionados (AGT, APZ, TID, CPC, MCL, LEG e RRL);
- Os sete direcionadores estão interconectados, como indicam as setas curvadas com duas pontas;
- Existem dezenove variáveis observadas, indicadas por dezenove retângulos numerados de 1 a 19, representando as questões formuladas no questionário aplicado;
- As variáveis observadas carregam os drivers na seguinte sequência:
 - 12, 14 e 19 no driver AGT;
 - 1, 2 e 4 no driver APZ;
 - 3, 9 e 18 no driver TID;
 - 11, 13 e 17 no driver CPC;
 - 6 e 16 no driver MCL;
 - 7 e 17 no driver LEG;
 - 5, 8 e 15 no driver RRL.
- Cada uma das variáveis observadas carrega apenas em um driver;
- Erros de medição associados com cada variável observada (erros 01 a 19) não são correlacionados.

O programa AMOS/SPSS fornece uma lista das variáveis utilizadas no modelo, todas elas categorizadas como variáveis observadas e não observadas, endógenas ou exógenas e estão consistente com o diagrama de caminhos que foi desenhado. No modelo, todas as variáveis observadas (questões numeradas de 1 a 19) atuam como variáveis dependentes (endógenas) e todos os drivers e erros não observados como variáveis independentes (exógenas). Importante salientar que o modelo desenhado no diagrama de caminhos mostra os rótulos de cada variável

(dependente e independente) tornando-se necessário evidenciar cada rótulo com o número da questão correspondente. No mesma linha, o programa AMOS/SPSS providencia um resumo dos parâmetros do modelo, mostrado na Tabela 62. Nela é possível perceber a existência de 38 pesos de regressão, dos quais 26 são fixos (sete drivers e dezenove questões) e 12 estimados. Existem também 21 covariâncias e 26 variâncias, todas estimadas, totalizando 85 parâmetros (59 estimados).

Tabela 62: Resumo do Parâmetros do Modelo

| | Pesos | Covariâncias | Variâncias | Médias | Interceptos | Total |
|--------------|--------------|---------------------|-------------------|---------------|--------------------|--------------|
| Fixas | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 26 |
| Rotuladas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estimadas | 12 | 21 | 26 | 0 | 0 | 59 |
| TOTAL | 38 | 21 | 26 | 0 | 0 | 85 |

Byrne (2010) acredita que o interesse primário na modelagem de equações estruturais é avaliar se o modelo descreve adequadamente os dados da amostra. Esses critérios de avaliação se baseiam na adequação das estimativas dos parâmetros e no modelo como um todo. Ele propõe três critérios para analisar as estimativas dos parâmetros:

- a) Viabilidade das estimativas dos parâmetros;
- b) Adequação dos erros-padrão;
- c) Significância estatística das estimativas dos parâmetros.

A viabilidade das estimativas de parâmetros é considerada por Byrne (2010) e Hair et al (2005) como o primeiro passo na avaliação e deve exibir o sinal e o tamanho corretos, consistentes com a teoria subjacente. Eles ensinam que qualquer estimativa que esteja fora do intervalo admissível indica que o modelo está errado ou que a matriz de entrada não possui informações suficientes, como, por exemplo, correlações maiores que 1,00, variâncias negativas e matrizes de covariância ou correlação não positivas. Os erros-padrão são, segundo o autor, capazes de refletir a precisão de um parâmetro estimado e devem ser valores pequenos. Dessa forma, a presença de erros-padrão excessivamente grandes revelam ajuste inadequado. Já a estatística de teste é considerada a razão crítica, representada pelo parâmetro dividido pelo seu erro-padrão. Assim, opera a estatística z no teste em que o nível de probabilidade de 0,05 impõe a necessidade do resultado da estatística ser maior que 1,96.

Schumacker e Lomax (2004) dizem que a adequação ou bondade do ajuste do modelo na SEM não é feita de forma tão direta quanto em outros procedimentos já que neste método as variáveis observadas são mensuradas sem erro e há testes estatísticos com distribuição conhecidas. Não obstante, os índices calculados para ajuste do SEM não têm teste de significância que possam identificar o modelo correto considerando-se os dados amostrais. Essa realidade acaba por determinar o qui-quadrado (χ^2) como único teste estatístico usado para avaliação do modelo teórico

A tabela 63 mostra os valores estimados de forma não padronizada. Os resultados são apresentados separadamente para as cargas dos fatores (drivers), listados como pesos de regressão, as covariâncias (apenas para os fatores) e as variâncias (para fatores e erros). Percebe-se que as estimativas são razoáveis e estatisticamente significativas, assim como os erros-padrão revelam adequação.

Tabela 63: Parâmetros Estimados

| Pesos da regressão | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------------|---|----------|--------|-------|------|-------|
| AGT_MCL | <--- APOIO_ALTA_GESTÃO | 1,318 | ,199 | 6,631 | *** | |
| AGT_REC | <--- APOIO_ALTA_GESTÃO | 1,000 | | | | |
| AGT_TID | <--- APOIO_ALTA_GESTÃO | ,719 | ,155 | 4,646 | *** | |
| INC_APZ | <--- APRENDIZAGEM | 1,504 | ,180 | 8,378 | *** | |
| SOL_EQUIP | <--- APRENDIZAGEM | 1,000 | | | | |
| ATUAL_CONHEC | <--- APRENDIZAGEM | ,900 | ,123 | 7,299 | *** | |
| INV_DIV | <--- TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | 1,051 | ,180 | 5,823 | *** | |
| VAN_TID | <--- TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | 1,000 | | | | |
| EQUIP_APZ | <--- TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,996 | ,159 | 6,276 | *** | |
| VANT_CON | <--- COMPETIÇÃO | 19,159 | 42,592 | ,450 | ,653 | |
| PRES_RES | <--- COMPETIÇÃO | 1,000 | | | | |
| POSIC_COMPET | <--- COMPETIÇÃO | -4,068 | 9,279 | -,438 | ,661 | |
| MERC_EXP | <--- MERCADO_CLIENTES | 1,000 | | | | |
| REQ_CLTE | <--- MERCADO_CLIENTES | 1,671 | ,609 | 2,743 | ,006 | |
| TEC_LIMPA | <--- LEGISLAÇÃO | 1,000 | | | | |
| REQ_LEG | <--- LEGISLAÇÃO | ,461 | ,156 | 2,951 | ,003 | |
| AGT_APZ | <--- REDE_RELACIONAMENTO | 1,472 | ,245 | 6,012 | *** | |
| REQ_EMP | <--- REDE_RELACIONAMENTO | 1,000 | | | | |
| PARC_APZ | <--- REDE_RELACIONAMENTO | 1,237 | ,218 | 5,688 | *** | |

| Pesos da regressão padronizada | | Estimate |
|--------------------------------|---|----------|
| AGT_MCL | <--- APOIO_ALTA_GESTÃO | ,741 |
| AGT_REC | <--- APOIO_ALTA_GESTÃO | ,655 |
| AGT_TID | <--- APOIO_ALTA_GESTÃO | ,493 |
| INC_APZ | <--- APRENDIZAGEM | ,819 |
| SOL_EQUIP | <--- APRENDIZAGEM | ,729 |
| ATUAL_CONHEC | <--- APRENDIZAGEM | ,717 |
| INV_DIV | <--- TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,595 |
| VAN_TID | <--- TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,617 |
| EQUIP_APZ | <--- TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,654 |
| VANT_CON | <--- COMPETIÇÃO | ,678 |
| PRES_RES | <--- COMPETIÇÃO | ,044 |
| POSIC_COMPET | <--- COMPETIÇÃO | -,183 |

| Pesos da regressão padronizada | | | Estimate |
|--------------------------------|------|---------------------|----------|
| MERC_EXP | <--- | MERCADO_CLIENTES | ,318 |
| REQ_CLTE | <--- | MERCADO_CLIENTES | ,694 |
| TEC_LIMPA | <--- | LEGISLAÇÃO | ,250 |
| REQ_LEG | <--- | LEGISLAÇÃO | ,194 |
| AGT_APZ | <--- | REDE_RELACIONAMENTO | ,719 |
| REQ_EMP | <--- | REDE_RELACIONAMENTO | ,591 |
| PARC_APZ | <--- | REDE_RELACIONAMENTO | ,665 |

| Covariâncias | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------------------------------|------|------------------------------------|----------|------|-------|------|-------|
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | APRENDIZAGEM | ,462 | ,101 | 4,581 | *** | |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,540 | ,117 | 4,618 | *** | |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | COMPETIÇÃO | ,030 | ,066 | ,449 | ,654 | |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | MERCADO_CLIENTES | ,211 | ,084 | 2,505 | ,012 | |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | LEGISLAÇÃO | ,314 | ,101 | 3,118 | ,002 | |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | ,391 | ,089 | 4,386 | *** | |
| APRENDIZAGEM | <--> | TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,609 | ,123 | 4,965 | *** | |
| APRENDIZAGEM | <--> | COMPETIÇÃO | ,031 | ,069 | ,449 | ,654 | |
| APRENDIZAGEM | <--> | MERCADO_CLIENTES | ,162 | ,069 | 2,339 | ,019 | |
| APRENDIZAGEM | <--> | LEGISLAÇÃO | ,471 | ,118 | 3,983 | *** | |
| APRENDIZAGEM | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | ,413 | ,090 | 4,578 | *** | |
| TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | <--> | COMPETIÇÃO | ,037 | ,082 | ,449 | ,653 | |
| TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | <--> | MERCADO_CLIENTES | ,199 | ,082 | 2,418 | ,016 | |
| TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | <--> | LEGISLAÇÃO | ,445 | ,122 | 3,656 | *** | |
| TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | ,418 | ,096 | 4,359 | *** | |
| COMPETIÇÃO | <--> | MERCADO_CLIENTES | ,012 | ,028 | ,443 | ,658 | |
| COMPETIÇÃO | <--> | LEGISLAÇÃO | ,027 | ,059 | ,447 | ,655 | |
| COMPETIÇÃO | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | ,022 | ,050 | ,448 | ,654 | |
| MERCADO_CLIENTES | <--> | LEGISLAÇÃO | ,135 | ,068 | 1,976 | ,048 | |
| LEGISLAÇÃO | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | ,281 | ,086 | 3,277 | ,001 | |
| MERCADO_CLIENTES | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | ,178 | ,071 | 2,500 | ,012 | |

| Correlações | | | Estimate |
|------------------------------------|------|------------------------------------|----------|
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | APRENDIZAGEM | ,865 |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | 1,046 |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | COMPETIÇÃO | ,993 |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | MERCADO_CLIENTES | ,868 |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | LEGISLAÇÃO | 1,431 |
| APOIO_ALTA_GESTÃO | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | 1,003 |
| APRENDIZAGEM | <--> | TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | 1,080 |
| APRENDIZAGEM | <--> | COMPETIÇÃO | ,951 |
| APRENDIZAGEM | <--> | MERCADO_CLIENTES | ,609 |
| APRENDIZAGEM | <--> | LEGISLAÇÃO | 1,961 |
| APRENDIZAGEM | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | ,970 |
| TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | <--> | COMPETIÇÃO | 1,162 |
| TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | <--> | MERCADO_CLIENTES | ,774 |
| TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | <--> | LEGISLAÇÃO | 1,919 |
| TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | 1,016 |
| COMPETIÇÃO | <--> | MERCADO_CLIENTES | ,834 |
| COMPETIÇÃO | <--> | LEGISLAÇÃO | 1,967 |
| COMPETIÇÃO | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | ,929 |
| MERCADO_CLIENTES | <--> | LEGISLAÇÃO | 1,237 |
| LEGISLAÇÃO | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | 1,603 |
| MERCADO_CLIENTES | <--> | REDE_RELACIONAMENTO | ,921 |

| Variância | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------------------------------|----------|------|-------|------|-------|
| APOIO_ALTA_GESTÃO | ,489 | ,137 | 3,577 | *** | |
| APRENDIZAGEM | ,583 | ,138 | 4,241 | *** | |
| TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,545 | ,158 | 3,453 | *** | |
| COMPETIÇÃO | ,002 | ,008 | ,223 | ,823 | |
| MERCADO_CLIENTES | ,121 | ,084 | 1,443 | ,149 | |
| LEGISLAÇÃO | ,099 | ,195 | ,506 | ,613 | |
| REDE_RELACIONAMENTO | ,311 | ,096 | 3,224 | ,001 | |
| ERRO19 | ,698 | ,125 | 5,597 | *** | |

| Variância | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----------|----------|------|-------|------|-------|
| ERRO14 | ,650 | ,101 | 6,424 | *** | |
| ERRO12 | ,787 | ,112 | 7,010 | *** | |
| ERRO4 | ,650 | ,115 | 5,631 | *** | |
| ERRO2 | ,515 | ,079 | 6,500 | *** | |
| ERRO1 | ,446 | ,068 | 6,561 | *** | |
| ERRO18 | 1,099 | ,155 | 7,099 | *** | |
| ERRO9 | ,888 | ,127 | 7,015 | *** | |
| ERRO3 | ,725 | ,106 | 6,831 | *** | |
| ERRO17 | ,797 | ,387 | 2,057 | ,040 | |
| ERRO13 | ,963 | ,132 | 7,314 | *** | |
| ERRO11 | ,877 | ,121 | 7,244 | *** | |
| ERRO16 | 1,071 | ,153 | 7,013 | *** | |
| ERRO6 | ,364 | ,131 | 2,775 | ,006 | |
| ERRO10 | 1,478 | ,271 | 5,460 | *** | |
| ERRO7 | ,540 | ,083 | 6,491 | *** | |
| ERRO15 | ,628 | ,102 | 6,187 | *** | |
| ERRO8 | ,580 | ,084 | 6,912 | *** | |
| ERRO5 | ,601 | ,091 | 6,597 | *** | |

| Correlação múltipla quadrada | Estimate |
|------------------------------|----------|
| PARC_APZ | ,442 |
| REQ_EMP | ,349 |
| AGT_APZ | ,517 |
| REQ_LEG | ,037 |
| TEC_LIMPA | ,063 |
| REQ_CLTE | ,481 |
| MERC_EXP | ,101 |
| POSIC_COMPET | ,034 |
| PRES_RES | ,002 |
| VANT_CON | ,459 |
| EQUIP_APZ | ,427 |
| VAN_TID | ,381 |
| INV_DIV | ,354 |
| ATUAL_CONHEC | ,515 |
| SOL_EQUIP | ,531 |
| INC_APZ | ,670 |
| AGT_TID | ,243 |
| AGT_REC | ,429 |
| AGT_MCL | ,549 |

Uma vez que não foram identificadas estimativas transgressoras, o próximo passo é proceder ao ajuste geral do modelo, com uma ou mais medidas de qualidade, como será demonstrado a seguir.

5.3.1.5. Ajuste do modelo

No resumo do modelo constante da Tabela 62, o programa AMOS/SPSS apresentou o valor global do qui-quadrado, seus graus de liberdade e a probabilidade, com o intuito de uma breve visão do ajuste do modelo. Entretanto, para melhor avaliação da adequação do ajuste do modelo, serão apresentadas diferentes estatísticas de ajuste extraídas do programa. Para cada conjunto de estatísticas, são oferecidas três

linhas, a primeira apresentando os dados do modelo hipotético sob teste (*default model*), a segunda linha apresentando o modelo saturado (*saturated model*) e a terceira o modelo de independência (*Independence model*). Byrne (2010) recomenda considerar esses três modelos como pontos de um continuum, em que nos dois extremos estão o modelo de independência e o modelo saturado, enquanto o modelo hipotético (modelo desta pesquisa) está situado em algum lugar entre os dois extremos. Para melhor compreensão, o autor esclarece que o modelo de independência tem esse nome porque está em total independência de todas as variáveis do modelo (todas as correlações são zero) e é o mais restrito, pois cada variável representa um fator. O modelo saturado, por seu turno é aquele em que o número de parâmetros é igual ao número de pontos de dados e é menos restrito.

Tabela 64: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|-----|------|---------|
| Default model | 59 | 275,824 | 131 | ,000 | 2,106 |
| Saturated model | 190 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 19 | 970,407 | 171 | ,000 | 5,675 |

O primeiro grupo de estatística mostra o número de parâmetros (NPAR), a discrepância mínima (CMIN), os graus de liberdade (DF), o valor da probabilidade (P) e a discrepância mínima dividida pelos graus de liberdade (CMIN/DF). O CMIN igual a 275,824 significa a discrepância entre a matriz de covariância de amostra não restringida (S) e a matriz de covariância restrita $\Sigma(\Theta)$, que é igual à estatística do Teste de Razão de Verossimilhança ou qui-quadrado (X^2). Esta estatística corresponde ao tamanho da amostra (N) menos um, multiplicada pela função de ajuste mínimo (Fmin), ou seja, $X^2 = (N-1)Fmin$. Espera-se que o valor da probabilidade associada a X^2 deve ser elevado para que o modelo desenhado esteja mais próximo do ajuste perfeito.

Neste modelo de sete drivers produziu valor de X^2 de 275,824, com 131 graus de liberdade e probabilidade menor que 0,0001 ($p < 0,0001$), indicando que o modelo não é totalmente adequado, conforme estabelecem Hair et al (2005) ao determinar como desejável o nível de significância mínimo de 0,05. Byrne (2010) E Schumacker e Lomax (2004) advertem, entretanto, que tanto a sensibilidade do Teste de Razão de Verossimilhança quanto o tamanho da amostra e sua base na distribuição central de X^2 podem levar a problemas de ajuste (o valor de X^2 tende a ser substancial

quando o modelo não se mantém e quando o tamanho da amostra é grande) ou a conclusões errôneas. Hair et al (2005), Schumacker e Lomax (2004) e Lei e Wu (2007), de outro lado, acrescentam que em amostras pequenas a estatística X^2 indica níveis de probabilidade não significativos, sendo aconselhável aumentar o tamanho da amostra. Nesta pesquisa, o número de 108 amostras é considerado pequeno e essa realidade determinou modificações na abordagem tradicional dos testes de hipóteses no modelo de estrutura de covariância, tornando necessário empregar medidas adicionais de ajuste, como os índices RMR (*root-mean-square index* ou resíduo médio quadrado) e o GFI (*goodness-of-fit index* ou índice de bondade/adequação do ajuste).

Tabela 65: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – RMR e GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,094 | ,803 | ,714 | ,553 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,425 | ,308 | ,231 | ,277 |

Byrne (2010) e Schumacker e Lomax (2004) definem o resíduo médio quadrado (RMR) como o valor residual médio derivado do ajuste da matriz de variância-covariância para o modelo desenhado $\Sigma(\Theta)$ à matriz de variância-covariância dos dados da amostra (S). Hair et al (2005) informam que esse índice é medido pela raiz do erro quadrático médio e indica a correlação residual. Esse índice varia de zero a 1,00 sendo interpretado quanto menor, melhor. O valor de ,094 apresentado na Tabela representa o valor residual não padronizado, considerado ótimo já que o valor ideal fica situado abaixo de 0,50 (Schumacker e Lomax, 2004).

Nesse grupo há o índice de adequação do ajuste (GFI), que mede a variância e covariância em S e é explicada juntamente com Σ . O AGFI, que é o mesmo índice ajustado para os graus de liberdade no modelo, incorpora uma penalidade para a inclusão de parâmetros adicionais. Seu cálculo é efetuado pela razão entre a soma das diferenças quadradas entre as matrizes observadas e reproduzidas e as variâncias observadas. Assim como o primeiro, esses índices têm a mesma variação, sendo os valores próximos a 1,00 indicativos de bom ajuste. No modelo analisado, o GFI e AGFI foram, respectivamente, de 0,803 e 0,714, bem próximo do valor que se aproxima de um ajustamento ideal, acima de 0,90.

Byrne (2010) relata, neste grupo, o índice de adequação do ajuste parcimonioso (PGFI) que leva em conta a complexidade (número de parâmetros) no modelo. Esse índice e o GFI, constituem-se em informações interdependentes que proporcionam uma avaliação mais realista do modelo. Ele afirma que índices baseados em parcimônia têm valores mais baixos que o nível considerado aceitável para outros índices normalizados de ajuste, de forma que o índice encontrado de ,553 pode ser considerado consistente com as medidas de ajustes anteriores. Ainda assim, Hair et al (2005) consideram necessário avaliar os índices de ajuste incremental e parcimonioso.

Tabela 66: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – Baseline comparisons

| Model | NFI | RFI | IFI | TLI | CFI |
|--------------------|--------|------|--------|------|-------|
| | Delta1 | rho1 | Delta2 | rho2 | |
| Default model | ,716 | ,629 | ,827 | ,764 | ,819 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

O próximo grupo de indicadores de estatísticas de adequação do ajuste é composto de índices incrementais ou comparativos de ajuste com um modelo nulo. Hair et al (2005) dizem que o modelo nulo é um modelo com apenas um fator e sem erro de mensuração. Schumacker e Lomax (2004) ensinam que o índice de adaptação normalizado (NFI – *normed fit index*) é a medida que reescala o qui-quadrado entre zero (sem ajuste) e 1,0 (ajuste perfeito). Byrne (2010) informa que o NFI mostra tendência para subestimar o ajuste em pequenas amostras, razão por que deve ser avaliado em conjunto com o índice de ajuste comparativo (CFI) apresentado na última coluna desse grupo, que também varia de zero a 1,00 e ambos fornecem uma medida de covariação completa dos dados, principalmente quando apresentam valor superior a 0,90. O modelo desenhado nesta pesquisa alcançou respectivamente ,716 e ,819 para NFI e CFI, considerados como muito próximos do valor adequado.

Nesse grupo ainda são encontrados três outros índices. O índice de ajuste relativo (RFI) é derivado do NFI e também varia de zero a 1,00, com sugestão de ajuste superior em valores próximos a 0,90. No modelo, o valor encontrado foi de ,629, considerado de mediana adequação. O segundo é o índice incremental de ajuste (IFI) e seu cálculo é muito próximo do NFI, exceto pelo fato de considerar os graus de liberdade e o valor encontrado de ,827 também muito próximo da consistência

adequada (>0,90). O índice de Tucker-Lewis (TLI), também consistente com os demais índices no sentido de comparar o modelo proposto com o modelo nulo, varia de zero a 1,00 com melhor avaliação acima de 0,90. O modelo alcançou 0,764, valor relativamente próximo do ajuste ideal.

Tabela 67: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – Ajuste parcimonioso

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model | ,766 | ,548 | ,627 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

O PRATIO (*parsimony ratio* ou razão da parcimônia) está ligado a outros índices, como o PGFI apresentado anteriormente, e é calculado em relação ao NFI e CFI, levando em conta a complexidade do modelo. Sua fórmula é: $PRATIO = d/d_i$, em que d são os graus de liberdade do modelo avaliado e d_i são os graus de liberdade do modelo independente. Os índices encontrados, tanto para o PRATIO como para o PNFI e PCFI (respectivamente, ,766; ,548; e ,627) estão abaixo da faixa de valores esperados (,900). Hair et al (2005) recomendam, ainda, análise do qui-quadrado normado (CMIN/DF) apresentado na Tabela 64 anterior com valor de 2,106. Para esses autores, a relação ideal deveria estar situada entre 1.000 e 2.000, o que torna o modelo desenhado nesta pesquisa de adequação muito próxima do que é recomendado sob a ótica do ajuste da parcimônia.

Tabela 68: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|---------|---------|---------|
| Default model | 144,824 | 100,946 | 196,460 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 799,407 | 705,256 | 901,051 |

O próximo conjunto de indicadores se refere, segundo Byrne (2010) à estimativa de parâmetro de não centralidade (NCP) e é útil para avaliar o que acontece quando o modelo não se sustenta [$\sum \neq \sum (\Theta)$]. Neste caso, a estatística X^2 tem distribuição não central, com um parâmetro (λ) fixo, não considerado como uma não adequação ao ajuste do modelo. Assim, quanto maior a discrepância entre \sum e $\sum (\Theta)$ maior será o valor de λ . O modelo desenhado nesta pesquisa gerou parâmetro de não centralidade de 144,824, que representa o valor de X^2 menos os graus de liberdade e o

intervalo de confiança (90%) indica que o valor populacional do parâmetro de não centralidade (λ) está entre 100,946 e 196,460. Os valores relacionados à função de discrepância mínima (FMIN) e à discrepância da população (FO) são apresentados na Tabela 69 nas colunas LO 90 e HI 90, que representam os limites inferior e superior de um intervalo de confiança de 90% em torno do FO.

Tabela 69: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – FMIN

| Model | FMIN | FO | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 2,578 | 1,353 | ,943 | 1,836 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 9,069 | 7,471 | 6,591 | 8,421 |

O próximo grupo demonstrado na Tabela 70 trata do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA – *Root mean square error of approximation*), recentemente reconhecido como um dos critérios mais informativos na modelagem da estrutura de covariância (Byrne, 2010). O autor informa que o RMSEA procura responder à seguinte questão: de que forma o modelo, com valores de parâmetros desconhecidos mas otimamente escolhidos, se ajustaria à matriz de covariância da população se ela estivesse disponível? Valores acima de 0,10 indicam ajustes fracos, porém deve ser levado em conta que em amostras pequenas o índice tende a sobrescrever modelos populacionais verdadeiros.

Tabela 70: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | ,102 | ,085 | ,118 | ,000 |
| Independence model | ,209 | ,196 | ,222 | ,000 |

O modelo sob análise apresentou valor de 0,102, ligeiramente superior ao limite, sem desconsiderar que a amostra de 108 respostas é considerada pequena. Nesse caso, deve ser dada atenção ao intervalo de confiança de 90% em torno do RMSEA. Assim, quando o índice é pequeno mas o intervalo de confiança é amplo, a interpretação seria de que o valor da discrepância é bastante impreciso, impossibilitando determinar o grau de precisão do ajuste. Por outro lado, um intervalo de confiança bem estreito levaria à conclusão da precisão do grau de ajuste. Neste modelo analisado, o intervalo de confiança situou-se entre 0,085 e 0,118, considerado adequado para estimar o grau de precisão do ajuste.

Tabela 71: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| Default model | 393,824 | 420,950 | 552,070 | 611,070 |
| Saturated model | 380,000 | 467,356 | 889,605 | 1079,605 |
| Independence model | 1008,407 | 1017,143 | 1059,367 | 1078,367 |

O agrupamento de estatísticas mostrado na tabela 71 diz respeito ao AIC (*Akaike's information criterion* ou Critério de Informação de Akaike) incluindo a versão consistente (CAIC) mostrada na última coluna. Esses dois índices trabalham com a parcimônia na avaliação do modelo, considerando a adequação de ajuste estática e o número de parâmetros. A diferença é que o AIC considera a máxima verossimilhança do modelo levando em conta apenas os graus de liberdade e o CAIC leva em conta o tamanho da amostra (quando pequena, incorpora uma penalidade). Ambos são utilizados para comparar dois ou mais modelos, com valores menores representando o melhor ajuste do modelo desenhado. Os valores encontrados referente ao modelo desenhado revelam-se inferiores ao modelo independente, o que é adequado para efeito de ajuste. No caso do CAIC, o valor encontrado de 611,070 é menor que o modelo saturado e o modelo independente, revelando ajuste ideal.

O BBC (*Browne-Cudeck criterion* ou critério de Browne-Cudeck) é semelhante ao AIC no sentido de observar como a matriz de covariância observada difere da matriz de covariância do modelo previsto, porém incluindo uma penalidade mais severa que o AIC se o modelo for complexo, com muitos parâmetros. O valor encontrado (420,950) encontra-se também situado entre os valores dos modelos saturado e independente, mostrando-se muito adequado ao ajuste. No mesmo sentido, o BIC (*Bayesian information criterion* ou critério de informação bayesiana) também é similar ao AIC, incorporando uma penalidade em modelos complexos e com pequenas amostras. O valor encontrado (552,070) encontra-se entre os valores dos modelos saturado e independente, confirmando a adequação do ajuste da indicada nos demais índices.

Tabela 72: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|--------|-------|
| Default model | 3,681 | 3,271 | 4,163 | 3,934 |
| Saturated model | 3,551 | 3,551 | 3,551 | 4,368 |
| Independence model | 9,424 | 8,544 | 10,374 | 9,506 |

A tabela 72 mostra o índice de validação cruzada esperado (ECVI), um dos componentes do grupo de estatísticas de ajuste e mede a discrepância entre a matriz de covariância esperada que seria obtida em outra amostra equivalente. Seu cálculo é feito por meio da seguinte fórmula: $ECVI = 1/n (AIC) = F + 2q/n$. A leitura do ECVI indica que o modelo com menor valor possui maior capacidade de replicação. No modelo estudado, o ECVI alcançou 3,681, bem abaixo do 9.424 do modelo independente e um pouco acima do modelo saturado (3.551), concluindo que representa bom ajuste de dados. A última coluna representa o ECVI modificado (MECVI), idêntico ao BCC, exceto pela escala de valor. As colunas LO 90 e HI 90 fornecem os limites inferior e superior a 90% do intervalo de confiança da população de ECVI.

Tabela 73: Estatística de Adequação do Ajuste do Modelo – HOELTER

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model | 62 | 67 |
| Independence model | 23 | 24 |

O último grupo de estatísticas de ajuste apresentado na Tabela 73 difere dos anteriormente apresentados, já que se concentra no tamanho da amostra, em vez de no ajuste do modelo. Seu objetivo é estimar o tamanho da amostra que seria suficiente para produzir o modelo adequado. Hoelster, o criador do modelo, propôs valor superior a 200 e os resultados apresentados dos valores de 0,05 e 0,01 foram, respectivamente, 62 e 67. Esses valores indicam o maior tamanho de amostra que seria aceitável no nível de ,05 e ,01 de que a o modelo está correto. A interpretação leva a concluir que a amostra de 108 está situada entre os valores dos parâmetros e o tamanho mínimo proposto por Hoelster (maior que 200).

Depois de analisados todos os conjuntos de indicadores de adequação do ajuste, é possível compreender em que medida os dados da amostra se encaixam ao modelo. Byrne (2010) ressalta que parte dos índices sofre influência do tamanho da amostra, complexidade do modelo ou por violação dos pressupostos subjacentes de normalidade multivariada e independência variável, o que obriga a considerar também outros aspectos. Eles concluem que os índices sozinhos não oferecem nenhuma garantia de que o modelo seja útil, uma vez que ele pode ser especificado incorretamente. Assim, recomendam que a avaliação de adequação do modelo deve basear-se em

múltiplos critérios que levem em conta não apenas a estatística, mas a teoria e as práticas. O próximo passo, portanto, é determinar a evidência de falta de especificação do modelo.

5.3.2. Falta de especificação do modelo

Para procurar evidências de erros na especificação do modelo, o AMOS/SPSS fornece informações sobre os resíduos padronizados e os índices de modificação. Os resíduos padronizados são, segundo Byrne (2010) resíduos ajustados divididos por seus erros-padrão assintoticamente (amostras grandes) e representam estimativas do número de desvios padrão dos resíduos observados dos resíduos zero que existiriam se o ajuste do modelo fosse perfeito. Isso se deve porque o objetivo primordial do SEM é determinar o ajuste entre a matriz de covariância restrita (implícita no modelo sob teste) e a matriz de covariância de amostras. As discrepâncias entre os dois é capturada pela matriz de covariância residual, revelando um residual para cada par de variáveis observadas.

O autor informa que os erros-padrão são análogos a z-escores, fáceis de interpretar. Dessa forma, valores acima que 2,58 são considerados grandes e, no modelo sob teste, a matriz de covariância residual padronizada apresentada na Tabela 74 evidencia que apenas um erro excede o ponto e corte, com marcação de 3,080. Esse ponto representa a covariância entre dois pares de variáveis observadas (REQ_EMP e REQ_LEG), permitindo concluir que essa única discrepância estatisticamente significativa está restrita à covariância dessas duas variáveis.

TABELA 74: Matriz de covariância residual padronizada

| | PARC_ APZ | REQ_E MP | AGT_ APZ | REQ_ LEG | TEC_LI MPA | REQ_C LTE | MERC_ EXP | POSIC_CO MPET | PRES_ RES | VANT_ CON | EQUIP_ APZ | VAN_ TID | INV_ DIV | ATUAL_CO NHEC | SOL_E QUIP | INC_ APZ | AGT_ TID | AGT_ REC | AGT_ MCL | |
|---------------|-----------|--------------|----------|----------|------------|-----------|-----------|---------------|-----------|-----------|------------|----------|----------|---------------|------------|----------|----------|----------|----------|--|
| PARC_ APZ | ,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REQ_EMP | -,303 | ,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AGT_ APZ | ,212 | -,045 | ,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REQ_LEG | 1,363 | 3,080 | -,292 | ,000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TEC_LIMPA | ,702 | -1,927 | -1,369 | ,000 | ,000 | | | | | | | | | | | | | | | |
| REQ_CLTE | -,969 | ,760 | ,777 | 1,464 | -,878 | ,000 | | | | | | | | | | | | | | |
| MERC_EXP | -1,861 | -,448 | -,123 | -,180 | -,689 | ,000 | ,000 | | | | | | | | | | | | | |
| POSIC_CO MPET | -,377 | ,081 | 1,695 | -1,021 | ,929 | ,374 | -,417 | ,000 | | | | | | | | | | | | |
| PRES_RES | ,735 | -,680 | -,118 | ,727 | -,054 | -,831 | -,153 | -,941 | ,000 | | | | | | | | | | | |
| VANT_CON | ,960 | -1,197 | ,150 | ,310 | -,222 | -,196 | 1,044 | ,042 | ,039 | ,000 | | | | | | | | | | |
| EQUIP_ APZ | ,339 | -,954 | ,892 | -,250 | ,099 | -,105 | ,379 | ,542 | -,486 | -,092 | ,000 | | | | | | | | | |
| VAN_TID | -,014 | -,122 | -,960 | ,536 | ,357 | -,838 | ,134 | -1,150 | 1,252 | -,817 | ,633 | ,000 | | | | | | | | |
| INV_DIV | 1,532 | ,157 | -,920 | ,384 | -,995 | ,380 | 1,978 | ,460 | -1,480 | 1,012 | -,453 | -,270 | ,000 | | | | | | | |
| ATUAL_CO NHEC | -,199 | -,138 | -,668 | ,164 | -,175 | -,606 | -,561 | ,035 | -,691 | -,926 | ,293 | ,750 | -,920 | ,000 | | | | | | |
| SOL_EQUIP | ,637 | -,225 | ,459 | ,248 | -,262 | 1,687 | -,019 | ,447 | 1,257 | 1,070 | ,028 | ,764 | -,655 | -,098 | ,000 | | | | | |
| INC_ APZ | 1,182 | -,836 | -,421 | -,181 | ,213 | -,624 | ,092 | ,398 | 1,567 | -,083 | ,617 | -,182 | -,866 | ,565 | -,479 | ,000 | | | | |
| AGT_TID | -,061 | ,214 | ,873 | 1,620 | -1,087 | 1,622 | ,410 | ,630 | 1,347 | -,111 | -,452 | -,590 | -,845 | -1,654 | 1,172 | -,364 | ,000 | | | |
| AGT_REC | -,586 | ,613 | ,439 | 1,168 | -1,035 | -,133 | -,365 | -,459 | ,059 | ,163 | -,158 | -,476 | -,387 | ,073 | ,784 | -,393 | ,573 | ,000 | | |
| AGT_MCL | -,220 | ,566 | -,744 | 2,414 | -1,729 | -,933 | 1,759 | -,619 | -,351 | -,171 | -,871 | ,633 | 1,939 | ,336 | ,179 | -,167 | -,830 | ,236 | ,000 | |

Os índices de modificação (MI), segundo Byrne (2010), são uma estatística do χ^2 com grau de liberdade. Para cada parâmetro fixo especificado, o programa AMOS/SPSS fornece um MI cujo valor representa a queda esperada no valor de χ^2 total se o parâmetro fosse livremente estimado. O autor reporta que todos os parâmetros estimados livremente têm MI igual a zero. A Tabela 75 evidencia os MIs e, a seu lado, na coluna PAR CHANGE (alteração par) o valor esperado de mudança do parâmetro. É possível observar dois parâmetros que se destacam na análise, mas que podem ser considerado de pouca preocupação. O primeiro apresenta a covariância entre ERRO7 e ERRO8 (MI de 12,187 e EPC de ,181) e o segundo a covariância entre o ERRO19 e ERRO18 (MI de 14,653 e EPC de ,333), ambos marcados de amarelo.

Tabela 75: Índices de modificação e estatística de mudança de parâmetros

| | M.I. | Par Change |
|--|--------|------------|
| ERRO5 <--> MERCADO_CLIENTES | 5,528 | -,069 |
| ERRO8 <--> COMPETIÇÃO | 4,483 | -,007 |
| ERRO8 <--> APOIO_ALTA_GESTÃO | 4,106 | ,078 |
| ERRO15 <--> LEGISLAÇÃO | 4,230 | -,136 |
| ERRO7 <--> APOIO_ALTA_GESTÃO | 6,091 | ,087 |
| ERRO7 <--> ERRO8 | 12,187 | ,181 |
| ERRO16 <--> REDE_RELACIONAMENTO | 5,786 | -,093 |
| ERRO16 <--> ERRO5 | 7,293 | -,216 |
| ERRO11 <--> ERRO15 | 5,084 | ,166 |
| ERRO17 <--> ERRO8 | 4,520 | -,142 |
| ERRO3 <--> ERRO15 | 4,172 | ,132 |
| ERRO18 <--> APRENDIZAGEM | 4,159 | -,088 |
| ERRO18 <--> ERRO5 | 4,918 | ,173 |
| ERRO18 <--> ERRO16 | 4,316 | ,215 |
| ERRO18 <--> ERRO13 | 5,682 | -,230 |
| ERRO1 <--> COMPETIÇÃO | 4,125 | -,006 |
| ERRO1 <--> ERRO17 | 4,258 | -,124 |
| ERRO2 <--> ERRO6 | 5,317 | ,113 |
| ERRO4 <--> ERRO13 | 5,620 | ,197 |
| ERRO12 <--> MERCADO_CLIENTES | 4,691 | ,073 |
| ERRO12 <--> ERRO6 | 5,140 | ,134 |
| ERRO12 <--> ERRO1 | 5,113 | -,137 |
| ERRO12 <--> ERRO2 | 4,306 | ,136 |
| ERRO19 <--> TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | 4,171 | ,084 |
| ERRO19 <--> ERRO7 | 4,786 | ,130 |
| ERRO19 <--> ERRO16 | 7,248 | ,242 |
| ERRO19 <--> ERRO9 | 4,010 | ,156 |
| ERRO19 <--> ERRO18 | 14,653 | ,333 |

Na Tabela 76 seguinte, observam-se os pesos da regressão e nela não foram identificados parâmetros dignos de inclusão em um modelo subsequentemente especificado.

Tabela 76: Pesos da Regressão

| | | M.I. | Par Change |
|--------------|-----------------------|--------|------------|
| PARC_APZ | <--- MERC_EXP | 7,561 | -,193 |
| PARC_APZ | <--- INV_DIV | 5,160 | ,133 |
| PARC_APZ | <--- INC_APZ | 4,177 | ,111 |
| REQ_EMP | <--- REQ_LEG | 9,279 | ,304 |
| AGT_APZ | <--- POSIC_COMPET | 5,325 | ,191 |
| REQ_LEG | <--- REQ_EMP | 11,969 | ,246 |
| REQ_LEG | <--- AGT_MCL | 5,434 | ,126 |
| MERC_EXP | <--- AGT_MCL | 4,127 | ,166 |
| INV_DIV | <--- MERC_EXP | 5,257 | ,207 |
| INV_DIV | <--- PRES_RES | 5,699 | -,239 |
| INV_DIV | <--- AGT_MCL | 7,550 | ,218 |
| ATUAL_CONHEC | <--- AGT_TID | 4,785 | -,144 |
| SOL_EQUIP | <--- MERCADO_CLIENTES | 4,030 | ,477 |
| SOL_EQUIP | <--- REQ_CLTE | 7,302 | ,234 |
| SOL_EQUIP | <--- AGT_TID | 5,239 | ,163 |
| INC_APZ | <--- PRES_RES | 5,524 | ,203 |
| AGT_TID | <--- REQ_CLTE | 4,159 | ,212 |
| AGT_MCL | <--- REQ_LEG | 5,486 | ,269 |
| AGT_MCL | <--- MERC_EXP | 5,539 | ,185 |
| AGT_MCL | <--- INV_DIV | 8,803 | ,195 |

Ao final da análise, a conclusão plausível a respeito do modelo avaliado é de que ele preenche os requisitos a que se propõe, ou seja, o modelo com sete drivers é razoavelmente adequado para justificar o êxito estratégico das empresas. Para isso, foi considerado que as estimativas de parâmetros utilizadas revelaram-se com significância estatística, algumas muito próxima dos limites considerados ideais. Além disso, nota-se ajuste adequado dos valores do CFI (,819) e RMSEA (,102) e não se percebeu qualquer inadaptação do modelo.

5.3.3. Análise com a exclusão de dois e três fatores

A exemplo do que foi feito na análise fatorial, esta pesquisa testou dois modelos alternativos, excluindo fatores (drivers) para procurar entender se o modelo consegue explicar o êxito estratégico. No modelo cinco drivers, foram excluídos os

drivers Legislação (LEG) e Competição (CPC) e no modelo quatro drivers foi excluído, além dos dois drivers anteriores, o driver Mercado/Clientes (MCL).

Os resultados encontrados, em ambos os modelos, não evidenciam vantagem adicional. Alguns indicadores apresentaram perdas de qualidade nos parâmetros mensurados enquanto outros revelaram melhoras. A Tabela 77 adiante resume os diferentes indicadores estatísticos para os três modelos, destacando os melhores parâmetros.

Tabela 77: Comparação dos três modelos propostos

| CMIN | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|----------------|
| Modelo 7 drivers | 59 | 275,824 | 131 | ,000 | 2,106 |
| Modelo 5 drivers | 38 | 159,619 | 67 | ,000 | 2,382 |
| Modelo 4 drivers | 30 | 109,423 | 48 | ,000 | 2,280 |
| RMR, GFI | RMR | GFI | AGFI | PGFI | |
| Modelo 7 drivers | ,094 | ,803 | ,714 | ,553 | |
| Modelo 5 drivers | ,092 | ,837 | ,745 | ,534 | |
| Modelo 4 drivers | ,084 | ,861 | ,774 | ,530 | |
| Baseline comparisons | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
| Modelo 7 drivers | ,716 | ,629 | ,827 | ,764 | ,819 |
| Modelo 5 drivers | ,786 | ,710 | ,864 | ,808 | ,859 |
| Modelo 4 drivers | ,831 | ,767 | ,897 | ,854 | ,894 |
| Parsimony | PRATIO | PNFI | PCFI | | |
| Modelo 7 drivers | ,766 | ,548 | ,627 | | |
| Modelo 5 drivers | ,736 | ,579 | ,632 | | |
| Modelo 4 drivers | ,727 | ,604 | ,650 | | |
| NCP | NCP | LO 90 | HI 90 | | |
| Modelo 7 drivers | 144,824 | 100,946 | 196,460 | | |
| Modelo 5 drivers | 92,619 | 59,465 | 133,480 | | |
| Modelo 4 drivers | 61,423 | 34,804 | 95,764 | | |
| FMIN | FMIN | FO | LO 90 | HI 90 | |
| Modelo 7 drivers | 2,578 | 1,353 | ,943 | 1,836 | |
| Modelo 5 drivers | 1,492 | ,866 | ,556 | 1,247 | |
| Modelo 4 drivers | 1,023 | ,574 | ,325 | ,895 | |
| RMSEA | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE | |
| Modelo 7 drivers | ,102 | ,085 | ,118 | ,000 | |
| Modelo 5 drivers | ,114 | ,091 | ,136 | ,000 | |
| Modelo 4 drivers | ,109 | ,082 | ,137 | ,000 | |
| AIC | AIC | BBC | BIC | CAIC | |
| Modelo 7 drivers | 393,824 | 420,950 | 552,070 | 611,070 | |
| Modelo 5 drivers | 235,619 | 248,011 | 337,540 | 375,540 | |
| Modelo 4 drivers | 169,423 | 177,720 | 249,886 | 279,886 | |
| ECVI | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI | |
| Modelo 7 drivers | 3,681 | 3,271 | 4,163 | 3,934 | |
| Modelo 5 drivers | 2,202 | 1,892 | 2,584 | 2,318 | |
| Modelo 4 drivers | 1,583 | 1,335 | 1,904 | 1,661 | |
| HOELTER | HOELTER .05 | HOELTER .01 | | | |
| Modelo 7 drivers | 62 | 67 | | | |
| Modelo 5 drivers | 59 | 65 | | | |
| Modelo 4 drivers | 64 | 73 | | | |

É possível constatar que não houve ganhos de graus de liberdade e sim redução pela metade nos dois modelos alternativos, da mesma forma que a relação CMIN/DF e o valor RMSEA foram pioradas na medida em que se afastaram dos limites adequados. Parece evidente que os modelos de cinco e de quatro fatores, por serem

derivados do modelo de sete fatores e, dessa forma, modelos restritos, não poderiam apresentar ajuste mais adequado, o que não justificaria eliminar os drivers indicados.

5.3.4. Teste do modelo

O modelo foi testado por meio da análise fatorial confirmatória, um instrumento baseado na teoria, na pesquisa empírica em ambos. O processo é feito a partir do modelo desenhado e analisado anteriormente e seu respectivo teste com dados da amostra. O objetivo, segundo Byrne (2010), é saber a validade da estrutura fatorial para uma medida de avaliação, ou seja, identificar até que ponto os itens projetados para medir a construção latente realmente efetuam tal medição.

Byrne (2010) informa que um ponto crítico na análise se os dados são curtóticos, situação em que a distribuição multivariada tem caudas e picos que diferem de uma distribuição normal. Para fazer esta avaliação, foi extraída a Tabela 78 do programa AMOS/SPSS em que interessa as duas últimas colunas (valor da curtose univariada e sua razão crítica).

Tabela 78: Avaliação de normalidade

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|
| PARC_APZ | 1,000 | 5,000 | -1,312 | -5,565 | 1,097 | 2,328 |
| REQ_EMP | 1,000 | 5,000 | -,863 | -3,662 | ,218 | ,462 |
| AGT_APZ | 1,000 | 5,000 | -,863 | -3,660 | -,007 | -,014 |
| REQ_LEG | 2,000 | 5,000 | -1,433 | -6,078 | 1,990 | 4,222 |
| TEC_LIMPA | 1,000 | 5,000 | -1,078 | -4,572 | ,186 | ,395 |
| REQ_CLTE | 1,000 | 5,000 | -1,316 | -5,585 | 1,923 | 4,078 |
| MERC_EXP | 1,000 | 5,000 | -,839 | -3,561 | ,032 | ,067 |
| POSIC_COMPET | 1,000 | 5,000 | -1,028 | -4,363 | ,801 | 1,699 |
| PRES_RES | 1,000 | 5,000 | -1,551 | -6,582 | 2,351 | 4,987 |
| VANT_CON | 1,000 | 5,000 | -1,159 | -4,917 | ,418 | ,888 |
| EQUIP_APZ | 1,000 | 5,000 | -1,338 | -5,679 | 1,050 | 2,227 |
| VAN_TID | 1,000 | 5,000 | -,822 | -3,487 | -,327 | -,693 |
| INV_DIV | 1,000 | 5,000 | -,925 | -3,926 | -,325 | -,690 |
| ATUAL_CONHEC | 1,000 | 5,000 | -1,567 | -6,648 | 2,086 | 4,426 |
| SOL_EQUIP | 1,000 | 5,000 | -1,610 | -6,832 | 1,990 | 4,221 |
| INC_APZ | 1,000 | 5,000 | -,900 | -3,817 | -,597 | -1,266 |
| AGT_TID | 1,000 | 5,000 | -1,634 | -6,931 | 2,476 | 5,251 |
| AGT_REC | 1,000 | 5,000 | -1,161 | -4,927 | ,574 | 1,218 |
| AGT_MCL | 1,000 | 5,000 | -,837 | -3,552 | -,408 | -,866 |
| Multivariate | | | | | 84,448 | 15,533 |

Byrne (2010) afirma que o índice de curtose padronizado (β_2) em uma distribuição normal tem valor de 3, com valores maiores representando curtose positiva e menores representando curtose negativa. Entretanto, programas de computador reescalam esse valor, de tal forma que, mesmo não havendo consenso sobre a importância dos valores não nulos, valores de β_2 iguais ou maiores que 7 são indicativos de distribuição normal. Dessa forma, os valores das curtose do modelo indicam que nenhum item é curtótico. Ainda assim, deve-se considerar a relação crítica porque, embora a distribuição das variáveis sejam univariada normal, a distribuição multivariada pode ainda ser não normal. Interessa, para esta análise, os índices de curtose multivariada e sua relação crítica mostrados na parte inferior das colunas. Valores maiores que 5 indicam que os dados são distribuídos de forma normal e neste modelo a estatística z de 15,533 é elevada o suficiente para sugerir não normalidade na amostra.

Ainda que o modelo tenha sido considerado razoavelmente adequado, quando é feita comparação dos valores encontrados de alguns indicadores com os valores estabelecidos como ótimos, percebe-se a necessidade de aprofundamento na análise. Por exemplo, o valor de CFI de ,819 no modelo ficou muito próximo do ajuste ideal (> ,90), podendo considerar o indicador como fraco. Essa mesma percepção pode ser feita para outros indicadores, como o GFI e NFI. Assim, torna-se necessário identificar possíveis áreas de inadaptção, por meio dos índices de modificação.

Tabela 79: Índices modificados

| Covariances: (Group number 1 - Default model) | M.I. | Par Change |
|---|--------|------------|
| ERRO5 <--> MERCADO_CLIENTES | 5,528 | -,069 |
| ERRO8 <--> COMPETIÇÃO | 4,483 | -,007 |
| ERRO8 <--> APOIO_ALTA_GESTÃO | 4,106 | ,078 |
| ERRO15 <--> LEGISLAÇÃO | 4,230 | -,136 |
| ERRO7 <--> APOIO_ALTA_GESTÃO | 6,091 | ,087 |
| ERRO7 <--> ERRO8 | 12,187 | ,181 |
| ERRO16 <--> REDE_RELACIONAMENTO | 5,786 | -,093 |
| ERRO16 <--> ERRO5 | 7,293 | -,216 |
| ERRO11 <--> ERRO15 | 5,084 | ,166 |
| ERRO17 <--> ERRO8 | 4,520 | -,142 |
| ERRO3 <--> ERRO15 | 4,172 | ,132 |
| ERRO18 <--> APRENDIZAGEM | 4,159 | -,088 |
| ERRO18 <--> ERRO5 | 4,918 | ,173 |
| ERRO18 <--> ERRO16 | 4,316 | ,215 |
| ERRO18 <--> ERRO13 | 5,682 | -,230 |

| Covariances: (Group number 1 - Default model) | | | M.I. | Par Change |
|---|------|------------------------------------|--------|------------|
| ERRO1 | <--> | COMPETIÇÃO | 4,125 | -,006 |
| ERRO1 | <--> | ERRO17 | 4,258 | -,124 |
| ERRO2 | <--> | ERRO6 | 5,317 | ,113 |
| ERRO4 | <--> | ERRO13 | 5,620 | ,197 |
| ERRO12 | <--> | MERCADO_CLIENTES | 4,691 | ,073 |
| ERRO12 | <--> | ERRO6 | 5,140 | ,134 |
| ERRO12 | <--> | ERRO1 | 5,113 | -,137 |
| ERRO12 | <--> | ERRO2 | 4,306 | ,136 |
| ERRO19 | <--> | TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | 4,171 | ,084 |
| ERRO19 | <--> | ERRO7 | 4,786 | ,130 |
| ERRO19 | <--> | ERRO16 | 7,248 | ,242 |
| ERRO19 | <--> | ERRO9 | 4,010 | ,156 |
| ERRO19 | <--> | ERRO18 | 14,653 | ,333 |

| Regression Weights: (Group number 1 - Default model) | | | M.I. | Par Change |
|--|------|------------------|--------|------------|
| PARC_APZ | <--- | MERC_EXP | 7,561 | -,193 |
| PARC_APZ | <--- | INV_DIV | 5,160 | ,133 |
| PARC_APZ | <--- | INC_APZ | 4,177 | ,111 |
| REQ_EMP | <--- | REQ_LEG | 9,279 | ,304 |
| AGT_APZ | <--- | POSIC_COMPET | 5,325 | ,191 |
| REQ_LEG | <--- | REQ_EMP | 11,969 | ,246 |
| REQ_LEG | <--- | AGT_MCL | 5,434 | ,126 |
| MERC_EXP | <--- | AGT_MCL | 4,127 | ,166 |
| INV_DIV | <--- | MERC_EXP | 5,257 | ,207 |
| INV_DIV | <--- | PRES_RES | 5,699 | -,239 |
| INV_DIV | <--- | AGT_MCL | 7,550 | ,218 |
| ATUAL_CONHEC | <--- | AGT_TID | 4,785 | -,144 |
| SOL_EQUIP | <--- | MERCADO_CLIENTES | 4,030 | ,477 |
| SOL_EQUIP | <--- | REQ_CLTE | 7,302 | ,234 |
| SOL_EQUIP | <--- | AGT_TID | 5,239 | ,163 |
| INC_APZ | <--- | PRES_RES | 5,524 | ,203 |
| AGT_TID | <--- | REQ_CLTE | 4,159 | ,212 |
| AGT_MCL | <--- | REQ_LEG | 5,486 | ,269 |
| AGT_MCL | <--- | MERC_EXP | 5,539 | ,185 |
| AGT_MCL | <--- | INV_DIV | 8,803 | ,195 |

Foram destacados três valores que se apresentam bem maiores que os demais. Eles representam covariância de erros não especificados e podem derivar de características específicas para os itens ou para os respondentes. Byrne (2010) esclarece que o parâmetro derivado de característica do item podem representar um pequeno fator omitido. No entanto, quando representam característica do entrevistado, podem refletir preconceitos ou, ainda, sobreposição de conteúdo. Este último caso ocorre quando uma pergunta, ainda que redigida de forma diferente, repete questão semelhante incluída em outra pergunta ou muito próxima, o que parece ser o caso neste modelo. A covariância entre os ERRO7<---> ERRO8 (MI =

12,187) pode ser consequência da interpretação das questões. A questão 7 faz a seguinte indagação: “entendemos e cumprimos os requerimentos das autoridades e agentes reguladores” enquanto a questão 8 pergunta: “entendemos e cumprimos os requerimentos dos nossos empregados”. É possível que a redação inicial das questões, por serem idênticas, tenham induzido os respondentes a repetir a mesma resposta, o que explica os erros associados aos termos REQ_LEG <--- REQ_EMP (MI = 11,969). No caso da covariância entre os ERRO19 <---> ERRO18 (MI = 14,653) há fortes indicativos de sobreposição de questionamento. Na questão 18 foi perguntado: “em tempos de crise, investimos na diversificação dos nossos produtos/serviços/mercados” e na questão 19 indagava-se “nossos gestores são hábeis em selecionar produtos/serviços/processos corretos para ampliar o mercado”.

Não é ocioso recordar que as questões foram formuladas para contemplar mais de um fator, normalmente buscando identificar a correlação entre eles. Assim, ao se efetuar o desenho do diagrama de caminhos e tomando cuidado para que cada questão não estivesse diretamente vinculada a mais de um fator, é perfeitamente esperado que um parâmetro explicativo (pergunta do questionário) possa medir mais de um driver.

Não obstante, como forma de minimizar a variedade de erros de especificação e do ajuste do modelo, torna-se necessário modificar o desenho do diagrama de caminhos. Nesse caso, foram efetuados testes tomando como base os três modelos anteriormente comentados (modelo de sete drivers, modelo de cinco drivers e modelo de quatro drivers) incluindo setas curvas evidenciando a correlação entre as variáveis correspondentes às covariâncias entre os ERRO7<---> ERRO8, entre os REQ_LEG <--- REQ_EMP e entre os ERRO19 <---> ERRO18. Em razão de não terem sido identificados ganhos nos valores de ajuste dos modelos de sete e cinco drivers, vai-se apresentar a seguir os resultados encontrados para o modelo de quatro drivers.

As estatísticas de ajuste do modelo de quatro drivers com a incorporação da covariância entre os ERRO19 <---> ERRO18 ²⁶ revelou substancial melhora no ajuste do modelo. A relação qui-quadrado sobre graus de liberdade (CMIN/DF) apresentou

²⁶ Ao se eliminar as variáveis Legislação (LEG), Mercado/Clientes (MCL) e Competição (CPC), a covariância entre OS ERRO7<---> ERRO8 e REQ_LEG <--- REQ_EMP foi também eliminada.

valor de 1,877, dentro da faixa ideal de 1,0 a 2,0, enquanto nos modelos analisados anteriormente esse indicador ficou ligeiramente acima 2,0.

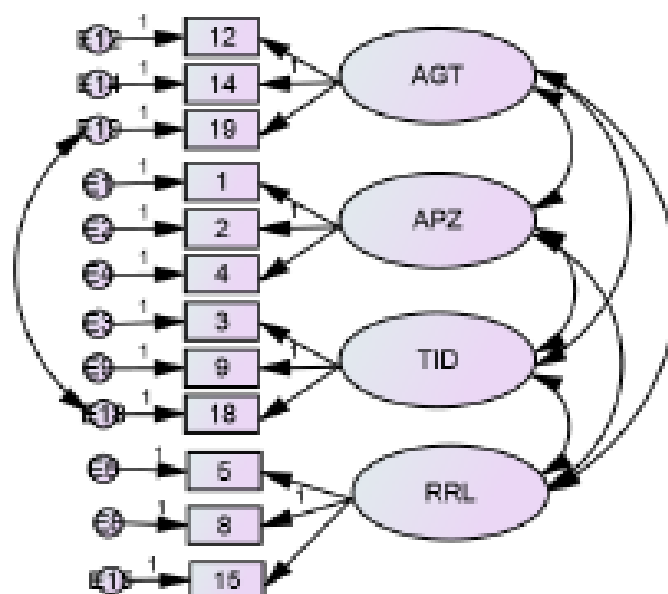
Os indicadores do grupo RMR, GFI apresentaram, todos eles, melhoras, destacando-o o RMR, que foi reduzido para ,072, bem abaixo dos indicadores encontrados nos modelos anteriores e, portanto, mais adequado. Iguais ganhos são observados no grupo de indicadores *Baseline comparisons* (índices comparativos de ajuste), ressaltando que os indicadores IFI Delta2 (,931), TLI rho2 (,900) e CFI (,929) superaram a marca considerada adequada de ,900. Em relação à estatística de erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), o valor de ,091 está abaixo do valor indicado de bom ajuste (0,10), revelando que o modelo consegue se ajustar à matriz de covariância da população. Além disso, o intervalo de confiança é pequeno e o grau de ajuste de 0,016, confirmando a adequação do ajuste. Finalmente, as estatísticas AIC e ECVI mostraram que os valores do modelo situam-se entre os valores do modelo saturado e do modelo independente, confirmando a adequação.

Outro parâmetro a levar em consideração nesta avaliação é a estatística de covariância de erro. No modelo de quatro drivers, o erro mais significativo foi revelado no ERRO5<--->ERRO8 com MI = 12,385 e parâmetro de mudança de ,257, bem menor que o modelo de sete drivers, com três erros, o maior deles com MI = 14,653 e parâmetro igual a ,333 ²⁷.

A Figura 13 seguinte mostra o modelo de quatro drivers modificado, em que foi incluída a seta curva para ERRO19 <---> ERRO18. Em relação ao MI que aparece no ERRO5<--->ERRO8, não há evidências de especificação razoável, tornando-se desnecessária a modificação do modelo para alcançar aumento da bondade do ajuste. Dessa forma, o modelo de quatro drivers é considerado adequado e mais parcimonioso para representar os dados.

²⁷ Foi testada alteração no modelo, inserindo seta curva de correlação entre ERRO5 <--->ERRO8. Os valores de ajuste encontrados foram inferiores ao modelo anterior, não justificando a sua adoção.

Figura 13: Diagrama de caminhos – modelo quatro drivers



Como último item de análise, Byrne (2005) argumenta que é necessário examinar as cargas fatoriais não padronizadas e padronizadas, covariâncias de fatores e covariâncias de erro, apresentadas nas Tabelas 80 e 81. Nelas é claramente observado que as estimativas não padronizadas são todas estatisticamente significativas, já que os valores de CR são maiores que 1,96.

Tabela 80: Estimativa de parâmetros não padronizados

| Regression Weights | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------------|---|----------|------|-------|-----|-------|
| AGT_MCL | <--- APOIO_ALTA_GESTÃO | 1,206 | ,190 | 6,358 | *** | |
| AGT_REC | <--- APOIO_ALTA_GESTÃO | 1,000 | | | | |
| AGT_TID | <--- APOIO_ALTA_GESTÃO | ,679 | ,151 | 4,490 | *** | |
| INC_APZ | <--- APRENDIZAGEM | 1,455 | ,174 | 8,369 | *** | |
| SOL_EQUIP | <--- APRENDIZAGEM | 1,000 | | | | |
| ATUAL_CONHEC | <--- APRENDIZAGEM | ,881 | ,120 | 7,348 | *** | |
| INV_DIV | <--- TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,867 | ,170 | 5,100 | *** | |
| VAN_TID | <--- TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | 1,000 | | | | |
| EQUIP_APZ | <--- TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,996 | ,152 | 6,539 | *** | |
| AGT_APZ | <--- REDE_RELACIONAMENTO | 1,509 | ,272 | 5,548 | *** | |
| REQ_EMP | <--- REDE_RELACIONAMENTO | 1,000 | | | | |
| PARC_APZ | <--- REDE_RELACIONAMENTO | 1,348 | ,246 | 5,483 | *** | |

Tabela 81: Estimativa de parâmetros padronizados

| Standardized Regression Weights | | | Estimate |
|---------------------------------|------|-------------------|----------|
| AGT_MCL | <--- | APOIO_ALTA_GESTÃO | ,715 |
| AGT_REC | <--- | APOIO_ALTA_GESTÃO | ,684 |
| AGT_TID | <--- | APOIO_ALTA_GESTÃO | ,486 |
| INC_APZ | <--- | APRENDIZAGEM | ,806 |

| Standardized Regression Weights | | | Estimate |
|---------------------------------|------|------------------------------------|----------|
| SOL_EQUIP | <--- | APRENDIZAGEM | ,742 |
| ATUAL_CONHEC | <--- | APRENDIZAGEM | ,714 |
| INV_DIV | <--- | TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,516 |
| VAN_TID | <--- | TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,646 |
| EQUIP_APZ | <--- | TECNOLOGIA_INOVAÇÃO_DIVERSIFICAÇÃO | ,684 |
| AGT_APZ | <--- | REDE_RELACIONAMENTO | ,708 |
| REQ_EMP | <--- | REDE_RELACIONAMENTO | ,567 |
| PARC_APZ | <--- | REDE_RELACIONAMENTO | ,695 |

Como ponto final, a Tabela 82 faz comparação de ajuste de bondade entre o modelo de sete drivers e o modelo de quatro drivers. Dessa forma, é possível compreender as estatísticas e alguns parâmetros estimados entre os dois modelos.

Tabela 82: Comparação de parâmetros de ajuste dos modelos

| | Sete drivers | Quatro drivers |
|--------------------|--------------|----------------|
| Qui-quadrado | 275,824 | 88,196 |
| Graus de liberdade | 131 | 47 |
| CMIN/DF | 2,106 | 1,877 |
| RMR | ,094 | ,072 |
| IFI | ,827 | ,931 |
| TLI | ,764 | ,900 |
| CFI | ,819 | ,929 |
| FMIN | 2,578 | ,824 |
| RMSEA | ,102 | ,091 |
| PCLOSE | ,000 | ,016 |

5.4. CONCLUSÕES SOBRE A ANÁLISE QUANTITATIVA

É necessário recapitular que a análise quantitativa foi aplicada a uma amostra de 108 pessoas filiadas a empresas privadas, públicas e do terceiro setor, distribuídas nos setores industrial, comercial e de serviços e com diferentes portes (tamanhos). Objetivou, em um primeiro momento, verificar se as respostas dadas ao questionário aplicado contendo dezenove perguntas associadas aos sete drivers cobertos na pesquisa poderiam reduzir o número de drivers, sem perda na qualidade explicativa. Os drivers foram selecionados a partir da literatura consultada, relativas a pesquisas em outros países, tanto em condições semelhantes quanto diferentes daquelas empregadas neste trabalho. Finalmente, e não menos importante, por guardarem semelhanças entre si, alguns drivers utilizados isoladamente em pesquisas anteriores foram trabalhados de forma agrupada nesta pesquisa, como é o caso dos drivers “tecnologia, inovação e diversificação” e “mercados e clientes”.

Na primeira fase da análise quantitativa, a ferramenta estatística utilizada foi a análise fatorial, uma técnica associada à análise multivariada, empregada com apoio do software SPSS. Por meio desse recurso é possível avaliar as inter-relações entre as variáveis e reduzi-las a um conjunto menor com pouca perda de informações. Em outras palavras, se na análise qualitativa realizada no estudo múltiplo de casos já havia concluído pela existência de uma relação de interdependência muito forte entre os drivers pesquisados no sentidos de utilizá-los para alcançar o êxito estratégico, nesta fase do trabalho buscava-se entender se era possível explicar esses relacionamentos usando a correlação entre eles identificada por meio de fatores (variáveis latentes, não estudadas na pesquisa).

Antes de aplicar a análise fatorial, foi necessário verificar a adequabilidade da base de dados, ou seja, o nível de mensuração das variáveis, tamanho da amostra, quantidade de variáveis e padrão de correlação. Essa etapa foi vencida utilizando métodos estatísticos já descritos neste trabalho. A confiabilidade do questionário empregado foi aferida calculando-se o alfa de Cronbach, um dos principais estimadores quando se utiliza a escala de Likerty. Nesta pesquisa, o alfa de Cronbach atingiu 0,8861 para as dezenove questões e, quando agrupadas nos sete drivers, atingiu 0,860, mostrando que as escalas utilizadas são satisfatórias. Ainda para eliminar qualquer preocupação em relação à fiabilidade do questionário, foram aplicados os testes F Anova e T ao quadrado de Hotelling. Esses testes comparam as variáveis para saber se as suas médias entre mais de dois grupos são iguais ou significativamente diferentes. Os resultados confirmaram que as variâncias dos fatores de análise são iguais ao nível de significância de 0,05, inexistindo interação entre elas.

Passo seguinte foi aplicar a análise fatorial propriamente dita. A primeira informação obtida permitiu avaliar a matriz de correlação e compreender que a maior parte das variáveis possui correlação muito forte (superior 0,5000) e que o teste de significância apresentou valores próximos de zero. O teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), também chamado de MSA (*measure of sampling adequacy*) revelou elevado poder de explicação, com escore de 0,868, assim como o teste de esfericidade de Bartlett mostrou relação suficiente entre os indicadores para aplicação da análise fatorial (sig. inferior a 0,05).

De pronto, pode-se afirmar que a análise fatorial confirmou o que já havia sido revelado na análise qualitativa: a forte correlação entre os drivers faz com que eles sejam interdependentes. Essa conclusão foi confirmada quando foram analisados os ganhos de explicação de diferentes modelos por meio de tabelas de variâncias. No modelo 1, com os sete drivers, cinco deles conseguiam explicar 93,2% das variâncias; o modelo 2, em que foram excluídos os drivers “Legislação” e “Competição” (por apresentarem menor comunalidade, ou seja, 0,361 e 0,278, respectivamente), atingiu 96,1% de explicação da variância acumulada com quatro drivers e 90,3% com apenas três; e o modelo 3, que excluiu os dois drivers eliminados no modelo 2 e ainda o driver “Mercado/clientes” (comunalidade de 0,331) chega a 95% de explicação do modelo com quatro drivers e a 87,5% com três.

Conclui-se que a pequena vantagem do modelo 2 sobre o modelo completo, com sete drivers não justifica a exclusão de nenhum drive e confirma que os drivers agem de forma interdependentes, cada um deles influenciando nos demais e deles recebendo influência. Além disso, como apenas um componente foi extraído pelo sistema SPSS ao calcular a Variância Total Explicada, não foi possível realizar rotação pelo critério Varimax ou reduzir o número de fatores.

A segunda parte da pesquisa quantitativa foi realizada por meio das equações estruturais, utilizando-se o mesmo conjunto de dados da análise fatorial. Essa escolha serviu não só para garantir a validade dos constructos, mas também para fornecer suporte para a validade convergente aceitável, uma vez que foi analisada a matriz de correlação entre os diferentes drivers. Os resultados evidenciaram que tanto a análise fatorial quanto as matrizes de correlação deram apoio à validade dos constructos.

Na sequência, foi elaborado do diagrama de caminhos contendo o conjunto completo de drivers (sete fatores), utilizando-se o programa AMOS/SPSS. O modelo desenhado não mostrou, de início, qualquer anomalia que levasse à sua rejeição, passando-se à aplicação dos diferentes grupos de testes estatísticos. Relevante também é a informação nas Notas do Modelo extraída do programa de que o “mínimo foi alcançado” (*minimum was achieved*), indicando que o AMOS/SPSS conseguiu estimar todos os parâmetros do modelo, resultando em solução

convergente. A relação qui-quadrado sobre graus de liberdade (FMIN/df) apresentou-se muito próxima do ideal, valor de 2,106 (ideal até 2,0), o que poderia identificar ajuste fraco de dados se amostra fosse muito grande, o que não é caso desta pesquisa, fundada em 108 respostas, número abaixo do recomendado (200 amostras).

A maioria dos outros índices indicou ajuste adequado ou muito próximos dos padrões aceitáveis, o que leva a considerar como razoavelmente bom o ajuste do modelo desenhado. O ajuste quadrático médio de aproximação (RMSEA) encontrado foi de ,106 ligeiramente superior ao limite de ,10 considerado bom. Nessa mesma linha, podemos encontrar valores muito próximos do ideal nos indicadores de adequação do ajuste (GFI), cujo número é de ,803 para o ideal acima de ,90, e índice de ajuste comparativo (CFI), de 0,819 para o ideal também acima de ,90. Por sua vez, o PGFI que a justa o GFI à parcimônia, apresentou-se com valor de ,553, considerado muito bom (ideal acima de ,5).

Ainda assim, e considerando que valores “muito próximos do adequado” podem não expressar exatamente a adequada bondade do ajuste do modelo, a pesquisa ampliou a análise para modelos alternativos a partir dos erros de covariância identificados em relatório extraído do programa AMOS/SPSS. Nesse sentido, foi feita alteração no desenho do diagrama de caminhos do modelo de sete drivers, incluindo setas com duas pontas nos erros apontados. Os resultados alcançados não foram promissores, já que os valores das estatísticas do ajuste não revelaram melhoras. Testou-se, então, a mesma técnica nos modelos de cinco e de quatro drivers, constatando-se que no modelo de cinco drivers não houve ganhos, porém no modelo de quatro drivers o desenho do diagrama de caminho apresentou resultados dentro dos padrões de adequação.

As estimativas de parâmetros do modelo de quatro drivers apresentam as soluções padronizadas com os coeficientes dos caminhos estimados e os níveis de significância para cada um deles. As correlações múltiplas quadradas (r^2), que representam a porcentagem da variância explicada são apresentadas para as variáveis endógenas e revelam que os caminhos são considerados significativos, já que na maior parte deles o valor t excede 1,96 a um nível de significância de 0,05 (Byrne, 2010).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há dúvidas de que a economia brasileira sofre uma forte crise recessiva. Há pouco tempo, os investidores carreavam recursos para o país na expectativa de aproveitar as inúmeras oportunidades oferecidas, afinal o Brasil era considerado uma das mais promissoras economias em desenvolvimento, ao lado da Rússia, Índia e China (países que compunham o BRIC). O otimismo de um futuro glorioso logo deu lugar à apatia provocada por uma economia em que a inflação se aproximava do descontrole, as taxas de juros estavam disputando a primeira colocação entre as mais elevadas do mundo e o comando da Nação se viu envolvido em um dos maiores escândalos de corrupção que se tem notícia na história da humanidade.

Como resultado, as empresas que não conseguiram perceber a tempo a mudança ambiental, foram pegas no contrapé e passaram a apresentar baixas perspectivas de resultados. Esse cenário se alastrou em quase todos os setores da economia e pode ser percebido pela queda no valor das empresas medido pelo preço de suas ações nas bolsas de valores ou mesmo pelo desempenho médio dos últimos dois anos divulgado pela imprensa especializada. Stefano et al (2016) comentam na revista Exame (fev/2016) uma queda de 2,3% na receita operacional líquida, já descontada a inflação, e aumento de quase 30% no endividamento. Para eles, a situação financeira das empresas brasileiras atingiu um nível de precariedade a ponto de terem que vender parte dos seus negócios para sobreviver.

O afastamento da presidente Dilma trouxe algum alento à economia no sentido de estancar a sangria provocada pelo desajuste fiscal e pela falta de expectativas. O simples fato da mudança no comando da economia reaqueceu algumas atividades e interrompeu o ciclo de baixa nos indicadores, apesar do atual Presidente também ser ver envolvido nas denúncias em investigação. As empresas esperam muito mais do governo, como a discussão das tão necessárias reformas que irão devolver o país à rota de crescimento. Essas reformas não serão facilmente implementadas, uma vez que irão de encontro a interesses localizados, encastelados há décadas como benefícios conquistados. Por si, tais expectativas são suficientes para dar a exata noção do ambiente nervoso e instável em que as empresas atuarão nos próximos anos e que irá influenciar na sua estratégia.

A instabilidade ambiental, entretanto, é (e sempre será) uma realidade no mundo das empresas. Mintzberg (1994), ao apresentar críticas à escola de Design, destacava que o mundo não se mantém estável enquanto uma estratégia é desenvolvida e tampouco permanece previsível quando ela é implementada. Dessa forma, contornar as turbulências, aprender a conviver com elas, ou melhor, adaptar-se às profundas mudanças que elas provocam no ambiente é o caminho mais curto para superar as dificuldades, sobreviver e ter algum destaque no mercado, atingindo, dessa forma, o êxito estratégico. Nesse aspecto, a abordagem evolucionária propõe o ambiente como um dos principais componentes que têm poder de determinar o comportamento das empresas, influenciando nas suas escolhas estratégicas.

Considerando, portanto, que as empresas operam em ambiente de incerteza, esta pesquisa teve como ponto de partida ou principal objetivo responder à seguinte pergunta: como as empresas alcançam o êxito estratégico, quais direcionadores (drivers) são por ela utilizados e por que os escolheram? Além desse objetivo principal, ainda foram estabelecidos os seguintes objetivos secundários a serem alcançados: a) verificar quais as interdependências entre os drivers selecionados e como eles se relacionam para alcançar o êxito estratégico; b) investigar em que medida o conjunto de drivers selecionados a partir de pesquisas anteriores reflete adequadamente a sua contribuição para alcançar desempenho superior ao dos concorrentes; c) identificar a possibilidade de redução do número de drivers capazes de justificar o êxito estratégico sem maior prejuízo para a qualidade da avaliação.

A literatura previamente acessada em artigos produzidos a partir de pesquisas proporcionou a seleção dos drivers que se apresentaram como potencialmente mais favoráveis a justificar o êxito estratégico. Esses drivers foram agrupados em razão da semelhança entre si e planejados para configurar elementos da pesquisa empreendida em entrevistas com gestores de empresas escolhidas na pesquisa qualitativa (estudo múltiplo de casos) e em questionários fechados aplicados na pesquisa quantitativa (análise fatorial e equações estruturais). Pelo mesmo caminho, ou seja, a partir da literatura previamente consultada, foram desenvolvidas oito hipóteses a serem confirmadas na pesquisa.

Afirma-se, de pronto, que os drivers selecionados nesta pesquisa foram, todos eles, confirmados como elementos capazes de conduzir as empresas ao êxito estratégico. Essa constatação é perceptível porque todas as empresas bem sucedidas escolheram esses drivers e aquelas que não lograram sucesso em suas investidas estratégicas declaram ter negligenciado em algum momento na seleção desses drivers ou os utilizaram de maneira equivocada. Também ficou patente o elevado grau de relação ou interdependência entre esses drivers. Ficou praticamente impossível justificar a aplicação de algum driver sem o concurso dos demais, como pôde ser verificado no depoimento dos gestores e, também, na análise fatorial que verificou a possibilidade de redução dos fatores sem perda de informação.

As respostas, portanto, às questões e objetivos propostos neste trabalho, assim como a confirmação das hipóteses formuladas, pode ser verificada tanto na pesquisa qualitativa quanto na pesquisa quantitativa. Além das respostas, ainda é possível confirmar alguns aspectos das diferentes teorias envolvidas na questão do conhecimento estratégico, como a Visão Baseada em Recursos, a Teoria dos *Stakeholders*, a Teoria da Contingência, entre outras, assim como na perspectiva evolucionária tratada por Whittington (2002).

6.1. PESQUISA QUALITATIVA (ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS)

O estudo comparativo de múltiplos casos apresentado nesta pesquisa contemplou diferentes correntes de pensamento estratégico para desenvolver um modelo integrado de direcionadores (drivers) utilizados pelas empresas que têm a capacidade de direcionar ao êxito estratégico. As informações colhidas nos diferentes casos analisados estão conectadas entre si e asseguram que esses direcionadores, quando utilizados em conjunto, efetivamente revelam fortes sinais de que podem levar as empresas a atingirem as suas metas. Nesse mesmo sentido, empresas que descuidaram de alguns desses drivers, seja porque não os selecionaram na execução estratégica, seja porque os utilizaram de forma inadequada, defrontaram-se com sérios problemas, em alguns casos com a possibilidade de levar esses negócios a não mais garantir a sua continuidade operacional, principalmente porque ainda se espera que a atual crise seja superada apenas depois do próximo biênio.

As empresas bem sucedidas avaliadas na pesquisa qualitativa adotaram a estratégia de posicionamento para explorar o presente e se adaptar de forma eficiente para o futuro. Essa ação representou, em quase todas elas, uma mudança de trajetória em que o comportamento da alta gestão, ou seja, a forma como aloca recursos e promove o compartilhamento do conhecimento interno se tornou o elemento catalisador da renovação estratégica que contribuiu para o êxito desejado. Isso implicou em ir além do que apregoa a maior eficiência do uso dos recursos da empresa ou das suas competências essenciais e está em linha com o que Volberda et al (2001) sugerem quando afirmam que as mudanças implementadas pelas empresas devem superar a sua rigidez, em que aprender a se comportar de forma diferente e explorar novas competências são as vias do sucesso.

A pesquisa identificou que as empresas que superaram as agruras ambientais foram aquelas que conseguiram promover e, até mesmo, fomentar iniciativas estratégicas oriundas de outros escalões da gestão. Elas perceberam a importância desse comportamento porque os gerentes das linhas de frente são as pessoas que mantêm contatos com o mercado, fornecedores, clientes e outros parceiros estratégicos. Elas descobriram que estar mais próximo das demandas oriundas desses *stakeholders* proporciona angariar informações críticas para a organização e, também, insights que ajudam a perceber antecipadamente movimentos externos que podem desencadear a próxima contingência ambiental.

Estas considerações estão relacionadas ao driver “apoio da alta gestão” e a sua relação com outros drivers. Os resultados apontados na pesquisa confirmaram as seguintes hipóteses:

H1 – O apoio da alta gestão é fundamental para o comprometimento de recursos investidos no desenvolvimento da aprendizagem coletiva;

H2 – O apoio da alta gestão é decisivo na seleção de novas tecnologias e no investimento em inovação e diversificação que irão impactar na performance;

H3 – O apoio da alta gestão facilita a comunicação com a rede de relacionamento e a otimização de recursos críticos para o êxito estratégico;

As hipóteses **H1**, **H2** e **H3** estão alinhadas com a visão baseada em recursos, que defende a competitividade de uma empresa pelo uso eficiente dos recursos únicos que possui. Aqui parece óbvio que as empresas pesquisadas no estudo múltiplo de caso utilizaram com eficiência seus recursos valiosos e inimitáveis muito mais em razão das rotinas organizacionais que empreenderam ao favorecer o aprendizado coletivo (**H1**), ao selecionar e implementar processos de tecnologia, inovação e diversificação (**H2**) e ao realizar alianças estratégicas para captar informações preciosas (**H3**). Ficou evidente, entretanto, que o apoio da alta gestão no comprometimento de recursos que pudessem proporcionar o aprendizado coletivo não ocorreu de forma muito perceptível em todas as empresas estudadas. Os depoimentos dos entrevistados evidenciaram maior iniciativa dos escalões intermediários na busca de informações do que propriamente na alocação de recursos pela alta chefia.

A hipótese **H3** está também relacionada com a teoria dos *stakeholders*, ao identificar que essas alianças estratégicas podem otimizar a alocação de recursos, especialmente em novas tecnologias, inovação e diversificação em novos e competitivos mercados e produtos, como o fizeram as empresas bem sucedidas nesta pesquisa. A esse respeito, Chen et al (2009) afirmaram que as alianças estratégicas parecem ser a opção melhor e mais rápida para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas competitivas. Nesse mesmo sentido, é possível entender, a partir da interconexão existente entre os drivers, que o desenvolvimento da aprendizagem coletiva a partir do apoio da alta gestão (**H1**) tem relação direta com a atualização tecnológica e capacidade de inovação e diversificação (**H4**).

H4 – O compromisso com o aprendizado tem relação direta com a atualização tecnológica e a capacidade de inovação e diversificação.

A confirmação da hipótese **H4** pôde ser verificada no depoimento de vários gestores entrevistados no estudo múltiplo de casos, não só das empresas bem sucedidas que apostaram nesse driver, mas também das empresas que não lograram êxito estratégico (Congel e Aerosuporte). Todos eles demonstraram saber que em ambientes de rápidas mudanças, em que os produtos e serviços apresentam ciclo de vida cada vez mais curto e exigem pesados investimentos no desenvolvimento ou

absorção de novas tecnologias, na inovação e na diversificação, as empresas devem competir desenvolvendo habilidades para responder e essas habilidades estão relacionadas com o capital intelectual. A confirmação de **H4** se aproxima do conceito de capacidades dinâmicas, desenvolvido por Teece et al (1997) em que, no contexto de um ambiente inseguro, as empresas deveriam passar por constante adaptação, reconfigurando e renovando seus recursos e capacidades. Eles salientam que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas competitivas deve ocorrer com base no processo de aprendizagem organizacional, por serem mecanismos de difícil imitação e acabam por se tornar exclusivos para uma empresa.

As empresas vencedoras devem estar preparadas para se adaptar às mudanças ambientais e isso foi verificado nesta pesquisa. O Grupo Franere, o Grupo Safemed e a Comercial Rofe desempenharam bem essa conduta, diversificando no desenvolvimento de novos negócios, na extensão da linha de produtos ou abrindo novos mercados. Essas empresas estavam atentas ao que ensinam Nilssen et al (2015) quando afirmaram que o ambiente pode mudar rapidamente e que aquilo que alguma empresas enxergam como ameaças pode ser percebido como oportunidades. Bakan e Dogan (2012) foram além dizendo que as ameaças podem ser convertidas em oportunidades, dando espaço para diferentes ajustes estratégicos.

Nessa mesma linha, percebe-se que as empresas bem sucedidas realizaram aquilo que já havia sido postulado por Hambrick e Fredrickson (2001) quando disseram que oportunidades inesperadas não podem ser ignoradas por não terem sido contempladas inicialmente em um plano, o que torna necessário certa flexibilidade estratégica, com a manutenção de múltiplas opções, entre as quais as alianças estratégicas, investimentos em tecnologias promissoras, entre outras coisas. São essas escolhas que caracterizam a filosofia estratégica de uma empresa e elas sempre serão influenciadas pela gestão. Parnell (2005) informa, entretanto, que os níveis de gestão (alta, média ou baixa) tendem a ver o processo estratégico de diferentes formas possivelmente em função das diferentes atividades executadas, experiências e perspectivas organizacionais. Essas são as razões que explicam por que algumas empresas foram bem sucedidas e outras não. Aquelas que revelaram pior desempenho no ambiente de crise (Congelseg e Aerosuporte) foram exatamente as

empresas que não consideraram as propostas estratégicas do médio escalão para realizar apostas em melhorias tecnológicas, inovação e diversificação. Essas empresas não aprenderam, a partir das suas redes de relacionamento, que o ambiente estava mudando e quando perceberam a realidade, já não tinham recursos para acompanhar as mudanças. Nesse aspecto, essas descobertas confirmam também a hipótese **H5**.

H5 – A atualização tecnológica e a capacidade de inovação são fatores cruciais para o ajuste do desenho organizacional e conseqüente redução de incertezas e adaptação da empresa às contingências ambientais.

A confirmação da hipótese **H5** pode ser ilustrada pelos exemplos de empresas e grupos bem sucedidos. O destaque, nesse caso, vai para o Grupo Franere que antecipou-se à crise e promoveu um profundo processo de diversificação, adentrando em áreas que não estavam no seu foco de ação, como é o caso dos shopping centers e hotéis. Uma vez implantadas essas novas atividades, o Grupo se viu protegido contra a crise que se instalou em sua até então principal atividade, o segmento da construção civil. Dessa forma, vem atravessando a crise em sofrer grande impacto no desempenho geral do grupo.

No mesmo caminho, porém sem adentrar em segmentos diferentes, mas apenas ampliando o rol de atividades e mercados que já vinham explorando, podem ser destacadas as empresas do Grupo Safemed e a Comercial Rofe. Todas elas apostaram em tecnologia de ponta e ocupação da capacidade instalada com a oferta de produtos e serviços complementares, diversificando por meio da ampliação do portfólio e da atuação em mercados localizados fora da sua área regular de atuação. De certa forma, fizeram esse processo não apenas para se ajustar para a crise, mas também para atender às exigências do mercado, confirmando as hipóteses **H6** e **H7**.

Na contramão, a pesquisa constatou que as empresas de baixo desempenho não adotaram a atualização tecnológica, a inovação e a diversificação como formas de ajustar o desenho organizacional e reduzir incertezas diante das contingências que dificultavam alcançar as metas.

H6 – O mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos.

H7 – O compartilhamento de aprendizado, tecnologia e inovação com a rede de relacionamentos promove o êxito estratégico pela redução de custos e otimização de recursos críticos para a firma.

Chen et al (2009) falam que vários estudiosos (Hamel et al, 1989;. Hamel, 1990;. Teramoto et al, 1993; Henderson e Cockburn, 1994; Cadwell, 1992) identificam a intenção de aprendizagem como a influência mais decisiva na aquisição de competências específicas por parte dos parceiros da aliança e que tais alianças são a forma mais eficaz para criação de conhecimentos e promoção das competências. Este estudo confirma essas proposições e pode ser constatado em praticamente todas as empresas pesquisadas. As exigências de clientes se caracterizaram como elementos primordiais de aprendizado coletivo na medida em que induziu engenheiros do Grupo Franere a desenvolverem novos projetos arquitetônicos de edifícios e salas comerciais para atender clientes cada vez mais exigentes e a inovarem em plantas para shopping centers e hotéis com amplos e atrativos espaços. Também para contemplar a exigência de clientes que sempre esperam mais é que as empresas do Grupo Safemed projetaram e implantaram serviços médicos para os diferentes públicos. A Superclínica é pioneira e líder de mercado em medicina popular, voltada para consumidores de baixa renda. A Clínica Dom oferece serviços médicos para o segmento de média e alta renda, ocupando um nicho de mercado inexplorado na região. A Safemed, por sua vez, oferta serviços médicos para as empresas e, a partir de agora, para clientes que não podem se deslocar até os consultórios (*home care*).

Percebe-se, ainda, que a Comercial Rofe não apenas diversificou produtos e regiões de atuação, como modernizou seu centro de distribuindo, transferindo-o para uma região de mais fácil acesso com equipamentos tecnologicamente avançados para dar mais agilidade nas entregas e ganhar pontos valiosos na percepção dos clientes. Até mesmo as empresas que não conseguiram atingir sucesso atenderam às determinações do mercado, apostando inclusive recursos que não tinham para contemplar os pedidos dos clientes.

O mercado e a rede de relacionamentos, como se sabe, são drivers externos e estão em linha com a Teoria dos *Stakeholders* pela sua capacidade de afetar ou ser afetado pela organização em busca de alcançar seus objetivos. Nesta pesquisa,

como foi salientado anteriormente, as empresas foram mais beneficiadas pelas informações adquiridas junto aos parceiros do que proporcionaram benefícios nesse compartilhamento de informações. Em que pese terem apresentado algumas inovações de produtos e serviços, é mais nítida a percepção de que desenvolveram mais esforços para se adequar às exigências do mercado do que impor novos padrões de consumo.

No âmbito do mercado, a literatura identificou mais um fator importante que foi testado na pesquisa: a legislação. Esse fator é chamado Governo no modelo Diamante, de Porter (1991) e está descrito como um dos responsáveis pelo apoio aos quatro fatores determinantes da vantagem competitiva. O modelo descreve o papel do governo por meio de todas as políticas e regulamentos que podem ajudar ou destruir a vantagem competitiva (de um país, de uma indústria ou de uma empresa).

Os resultados alcançados confirmam a hipótese **H8**. Em geral, o impacto provocado pelo governo por meio da legislação foi considerado médio na determinação de tecnologias e inovações, em que pese ser bastante forte no segmento de saúde (Grupo Safemed) e serviços de segurança (Grupo Congel). As razões são bastante óbvias, já que esses setores lidam com a vida humana, seja pelo lado do tratamento médico, seja para proteção contra riscos e ameaças.

H8 – A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e ameaçar com punições.

Além do caráter regulador implícito na legislação, destaca-se também a questão levantada por Campbell (2007) ao afirmar que as empresas estão mais propensas em agir de maneira socialmente responsável quando existir um sistema de bem-estar social e auto regulação capaz de assegurar com base na ameaça de intervenção estatal. Schrettle et al (2014) acrescentam que as políticas e regulamentos emitidos por governos são fatores críticos que as empresas têm de cumprir a não ser que queiram arriscar consequências legais e efeitos negativos na reputação.

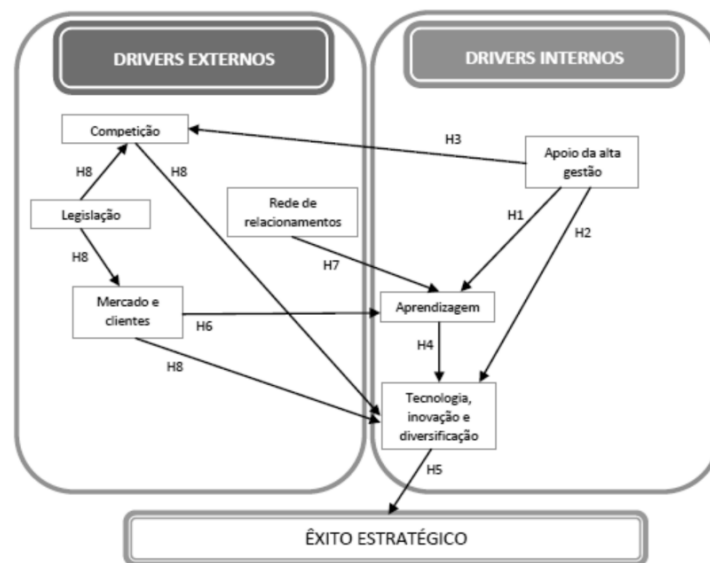
Percebe-se, portanto, como os drivers selecionados foram escolhidos pelas empresas e como elas os utilizam em prol do desempenho estratégico. As comparações tecidas anteriormente mostram que as empresas que apresentaram

maior desempenho são aquelas que melhor fizeram uso dos drivers. Os relatos fazem crer que essas empresas conseguiram perceber aquilo que seus competidores não enxergaram. Dizendo de outra forma, as empresas mais bem sucedidas ou que ao menos conseguiram amenizar os efeitos da crise mostraram elevada capacidade de identificar seus pontos fracos e ameaças bem antes das demais empresas e antecipar-se erguendo defesas. Essas ameaças provinham do ambiente externo, às vezes fruto da pressão da legislação, às vezes da demanda do próprio mercado (clientes, parceiros, competidores e demais *stakeholders*) e, como ficou patente, dos agravantes de uma crise que se abateu sobre a economia brasileira. O processo de percepção, como se sabe, foi fortemente apoiado na rede de contatos que proveu as informações necessárias e promoveu o correspondente aprendizado organizacional. Munidos dessa capacidade de antever problemas, o corpo funcional foi capaz de prescrever soluções que passavam pelo uso de recursos tecnológicos, pela inovação e diversificação. Esses planos foram fortemente apoiados pela alta gestão e se mostraram capazes de manter a empresa na vanguarda do setor em termos de qualidade percebida, ofertando produtos e serviços superiores aos da clientela e gerando, dessa forma, a vantagem competitiva que representou o êxito estratégico.

Algumas empresas que participaram do estudo múltiplo de caso conseguiram manter sua trajetória de crescimento, a despeito da crise. Outras reduziram a atividade, sem perder mercado ou sem incorrer em prejuízos. Uma pequena parcela delas teve que recolher-se temporariamente e apenas duas empresas não conseguiram superar as adversidades. Os sinais emitidos por essas empresas que fracassaram em sua estratégia são bastante eloquentes para evidenciar que elas não respeitaram os drivers estratégicos que proporcionaram o sucesso das outras empresas. Essa constatação autoriza a dizer que os drivers escolhidos são capazes de justificar o êxito estratégico.

Diante de tantas evidências, o modelo conceitual inicial representado na figura 14 seguinte parece mostrar-se adequado. Todas as hipóteses contempladas no modelo (representadas pelas setas que indicam a influência de um driver sobre os demais) foram confirmadas nas entrevistas com os principais executivos e com funcionários de escalões operacionais.

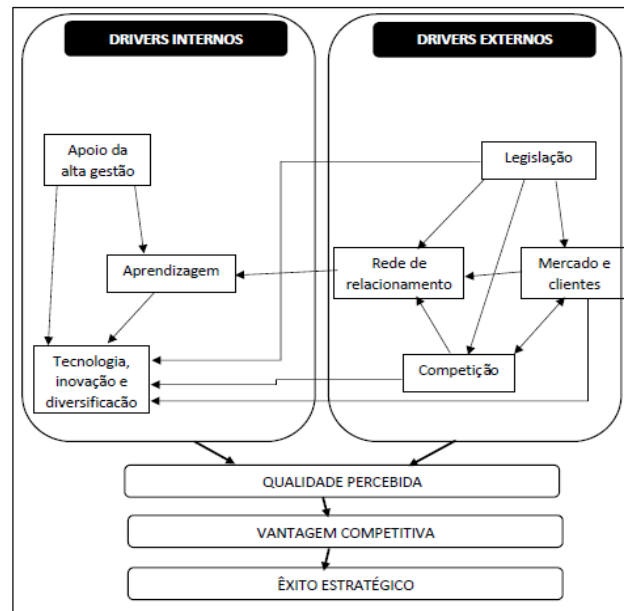
Figura 14: Modelo Conceitual Original



No entanto, a pesquisa qualitativa identificou que o êxito estratégico guarda forte correlação com a qualidade percebida pelo cliente. Sem exceção, todas as empresas contempladas nesta pesquisa que atingiram resultados favoráveis manifestaram preocupação em atender e até mesmo superar as expectativas dos clientes. Para isso, utilizaram todos os drivers selecionados para detectar de que forma o cliente seria melhor atendido. Nesse aspecto, Su et al (2014) informam que já se encontra estabelecido um importante elo entre vantagem competitiva e qualidade. Em um ambiente competitivo, as empresas procuram sempre oferecer produtos de melhor qualidade, adaptando-se constantemente. Como os clientes mudam suas preferências, os autores asseguram que somente por meio do aprendizado organizacional é possível promover essa adaptabilidade. A melhoria dos sistemas de qualidade permitem refinar e aprimorar produtos e processos existentes, porém eles asseguram que há um limite para isso, o que obriga a tornar os produtos mais inovadores e, ainda, a desenvolver novos produtos e processos para sustentar o elevado padrão de qualidade. Su et al (2014) vão além ao afirmar que também é necessário perceber sinais (internos e externo) que possam revelar problemas e afetar a performance, despertando a capacidade de resiliência que permite minimizar as rupturas na qualidade percebida.

Dessa forma, tornou-se necessário ajustar o modelo conceitual para incluir a qualidade como fator que antecede o êxito estratégico. O modelo ajustado está mostrado na Figura 15 seguinte.

Figura 15: Modelo ajustado



Todo o esforço em identificar como as empresas selecionam e usam os drivers capazes de garantir a performance foi aplicado na pesquisa qualitativa (estudo múltiplo de casos). No entanto, procurou-se avaliar a possibilidade de reduzir o número de fatores que explicam o êxito estratégico, aplicando-se a pesquisa quantitativa, descrita na próxima seção.

6.2. PESQUISA QUANTITATIVA (ANÁLISE FATORIAL E EQUAÇÕES ESTRUTURAIS)

Um conjunto de sete drivers foi selecionado a partir de pesquisas anteriores e testado em empresas para avaliar se esses drivers são capazes de garantir o êxito estratégico e, ainda, saber como as empresas escolhem e utilizam esses drivers. Para isso, foram elaboradas oito hipóteses confirmadas, evidenciando que o modelo desenvolvido mostrou-se eficaz nos casos pesquisados, tanto para explicar o sucesso de algumas empresas como para explicar porque outras ficaram aquém das expectativas exatamente por não terem se valido dos drivers de forma eficiente.

No entanto, para ampliar a validação do modelo, optou-se por testar esses drivers em uma amostra de 108 empresas por meio de questionários contendo dezenove questões extraídas da literatura revisada. Considerando que a pesquisa quantitativa se deu após a realização do estudo múltiplo de casos, a seleção das perguntas foi favorecida pelo conjunto de informações colhidas na pesquisa qualitativa que ajudou no refinamento dos constructos. Isso feito, desenhou-se o questionários no aplicativo Google Docs utilizando escala de Likert (5 = concordo totalmente; 4 = concordo parcialmente; 3 = não concordo nem discordo; 2 = discordo parcialmente; 1 = discordo totalmente) disponibilizado em redes sociais de forma a alcançar gestores e funcionários que quisesse respondê-lo de forma espontânea e sem identificação.

As dezenove questões formuladas contemplavam os drivers selecionados sendo que cada uma delas envolvia mais de um driver. O objetivo era entender as relações de interdependência entre eles, já que na pesquisa qualitativa havia ficado evidente que nenhum driver se justificava sem o concurso dos demais. Após colhidos os questionários, foram organizadas tabelas para aplicação da estatística descritiva e análise fatorial, chegando-se às seguintes conclusões:

- a) a amostra foi representativa do universo pesquisado, tanto em relação ao tipo de empresa, porte e setor econômico;
- b) os instrumentos de pesquisa mostraram fiabilidade (alfa de Cronbach igual a 0,8861);
- c) A eliminação de variáveis não proporcionou ganhos relevantes ao modelo original de sete drivers. Na análise de matriz anti-imagem, todos eles foram superiores a 0,500, não justificando a exclusão de qualquer uma;
- d) A maior parte dos fatores apresentou correlação superior a 0,500, teste KMO = 0,868 e teste de esfericidade de Bartlett indicando relação suficiente entre os indicadores para aplicação da análise fatorial (sig. inferior a 0,05).

Além dessas informações, a análise quantitativa mostrou a forte correlação entre os diferentes drivers, confirmando a interdependência já discutida anteriormente. A Tabela seguinte reproduz a Matriz de Correlações.

Tabela 83 - Matriz de correlação entre os drivers

| | AGT | APZ | TID | MCL | RRL | LEG | CPC |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| AGT | 1,000 | ,639 | ,688 | ,506 | ,710 | ,335 | ,333 |
| APZ | ,639 | 1,000 | ,776 | ,331 | ,731 | ,541 | ,420 |
| TID | ,688 | ,776 | 1,000 | ,451 | ,691 | ,470 | ,361 |
| MCL | ,506 | ,331 | ,451 | 1,000 | ,416 | ,185 | ,213 |
| RRL | ,710 | ,731 | ,691 | ,416 | 1,000 | ,404 | ,349 |
| LEG | ,335 | ,541 | ,470 | ,185 | ,404 | 1,000 | ,272 |
| CPC | ,333 | ,420 | ,361 | ,213 | ,349 | ,272 | 1,000 |

AGT = APOIO DA ALTA GESTÃO; APZ = APRENDIZADO COLETIVO; TID = TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO;
MCL = MERCADO E CLIENTES; RRL = REDE DE RELACIONAMENTOS; LEG = LEGISLAÇÃO; CPC = COMPETIÇÃO

A Matriz de Correlação corresponde às sete variáveis contempladas na análise, cada uma delas representadas nas linhas e colunas. Percebe-se nitidamente que essas sete variáveis não podem ser reduzidas a um número menor de variáveis pois não há identificação de que elas possam pertencer a diferentes constructos. Nem mesmo é possível separar em dois constructos, um correspondendo às variáveis formadas pelos drivers internos e outro pelos drivers externos. Por exemplo, a correlação entre os drivers Apoio da Alta Gestão (interno) e Rede de Relacionamentos (externo) é elevada, atingindo 0,710. Nesse mesmo sentido, Tecnologia/Inovação/diversificação (interno) guarda forte correlação com Aprendizado (0,776). Por outro lado, drivers externos, como Legislação e Competição possuem baixa correlação entre si (0,272). Essas constatações confirmam que há enorme interdependência entre os drivers, uma vez que a maior parte deles correlaciona-se com os demais em valores acima de 0,500. Alguns apresentam relação muito forte, confirmando quase todas as hipóteses formuladas. Dessa forma, é possível afirmar que os sete drivers são partes de um único constructo, tornando-se impossível eliminar qualquer um deles ou reduzir a um número menor de fatores sem perda de qualidade na informação. Esses sete drivers acabam por se tornar, eles mesmos, o principal componente de análise, ou seja, somente será possível entender o êxito estratégico por meio da combinação linear entre esses drivers, ainda que alguns deles não guardem forte correlação com outros, conforme pode ser observado na tabela seguinte.

Tabela 84 – Análise de hipóteses pela matriz de correlação

| Hipóteses | DRIVERES RELACIONADOS | | r ² |
|--|-----------------------|-----|----------------|
| | | | |
| H1 - O apoio da alta gestão é fundamental para o comprometimento de recursos investidos no desenvolvimento da aprendizagem coletiva | AGT | APZ | 0,639 |
| H2 - O apoio da alta gestão é decisivo na seleção de novas tecnologias e no investimento em inovação que irão impactar na performance | AGT | TID | 0,688 |
| H3 - O apoio da alta gestão facilita a comunicação com a rede de relacionamento e na otimização de recursos críticos para o êxito estratégico | AGT | RRL | 0,710 |
| H4 - O compromisso com o aprendizado tem relação direta com a atualização tecnológica e capacidade de inovação | APZ | TID | 0,776 |
| H5 - A atualização tecnológica e a capacidade de inovação são fatores cruciais para o ajuste do desenho organizacional e consequente redução de incertezas e adaptação da empresa às contingências ambientais | TID | AGT | 0,688 |
| H6 - O mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos | MCL | APZ | 0,331 |
| | MCL | TID | 0,461 |
| H7 - O compartilhamento de aprendizado, tecnologia e inovação com a rede de relacionamentos promove o êxito estratégico pela redução de custos e otimização dos recursos críticos para a empresa | APZ | RRL | 0,731 |
| | TID | RRL | 0,691 |
| H8 - A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e ameaçar com punições | LEG | MCL | 0,185 |
| | LEG | CPC | 0,272 |
| | LEG | TID | 0,470 |

A análise fatorial permite entender as correlações entre pares de drivers. Quando a hipótese formulada envolve mais de dois drivers, a correlação foi analisada em cada par, como pode ser notado nas hipóteses **H6**, **H7** e **H8**. A partir dos resultados destacados na tabela anterior, vê-se nitidamente que as hipóteses **H1**, **H2**, **H3**, **H4**, **H5** e **H7** são confirmadas pela elevada correlação entre os pares de drivers (acima de 0,5000). Por outro lado, passa a ser interessante entender porque as hipóteses **H6** e **H8** apresentaram baixa correlação entre os drivers estudados.

H6 – O mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos.

Surpreendentemente, as respostas obtidas a partir dos questionários aplicados na pesquisa quantitativa não revelaram forte correlação entre os drivers combinados dois a dois: a) MCL x APZ = 0,331; b) MCL x TID = 0,461. A baixa correlação indica a não confirmação da hipótese **H6**, ou seja, o mercado não afeta significativamente o aprendizado para redirecionar a inovação e o desenvolvimento de produtos. A descoberta arrefece o que ficou estabelecido na análise qualitativa, quando praticamente todos os casos estudados relataram experiências de aprendizado coletivo a partir de demandas do mercado que influenciaram na aquisição de novas tecnologias, inovação e diversificação. O Grupo Congel, por exemplo, mesmo revelando resultados de baixa performance, investiu em tecnologia, inovação e

diversificação do seu portfólio para melhorar o serviço de segurança prestado em aeroportos e isso ocorreu a partir da demanda dos clientes e da imposição dos órgãos reguladores, absorvidas por meio de um processo de aprendizado da equipe. O Grupo Franere inovou em desenhos arrojados na construção de unidades habitacionais e isso se deu a partir da demanda do mercado, que levou os projetistas a buscarem informações a respeito de opções mais adequadas aos anseios do mercado. Outras empresas do Grupo, como os shoppings centers e hotéis seguiram a mesma estratégia, adequando suas plantas em benefício dos clientes. O Grupo Safemed foi provavelmente o que mais inovou a partir da demanda do mercado e a inovação se deu na oferta de novos produtos desenvolvidos pela própria equipe, que aprendeu com a pressão imposta pela demanda dos clientes afetados pela crise. Finalmente, a Comercial Rofe apostou elevada soma de recursos na mudança da localização do seu centro de distribuição, dotando-o de tecnologia avançada para agilizar os processos de entrega e consequente satisfação dos clientes. De forma semelhante ao que foi relatado pelas demais empresas, as mudanças na Comercial Rofe foram provocadas pelo aprendizado coletivo aprendido em função das demandas de mercado.

Uma possível explicação para a hipótese ter sido refutada na análise quantitativa pode ser encontrada na pesquisa de Archibugi et al (2013). Esses autores perceberam que em épocas de crise as empresas reduzem significativamente os gastos com inovação. Eles relataram que as iniciativas de inovação estão concentradas em poucas empresas, geralmente aquelas que experimentam rápido crescimento e adotam estratégia exploratória de novos mercados e novos produtos. Certamente não é por acaso que as empresas contempladas no estudo de múltiplo de casos têm exatamente essas características, o que explica a confirmação da hipótese **H6** na análise qualitativa, enquanto os respondentes do questionário da pesquisa qualitativa, por não participar dos escalões que definem investimentos em inovação e, ainda, pela possibilidade de trabalharem em empresas que recuaram diante da crise, não manifestaram percepção quanto ao poder do mercado influenciar o aprendizado na definição de inovações e desenvolvimento de produtos. Há, ainda, a possibilidade das respostas terem sido influenciadas por percepções de políticas recentes adotadas pelas empresas para conter gastos.

Por outro lado, os questionários aplicados na pesquisa quantitativa não identificaram os respondentes e nem os associaram ao desempenho das empresas para as quais esses respondentes trabalham. Não foi possível, portanto, estabelecer relação entre a percepção das pessoas que devolveram os questionários com os investimentos das empresas em tecnologia, inovação e diversificação. Em linhas gerais, a maior parte das empresas passou por um processo de redução de investimentos, algumas até mesmo reduzindo o quadro de empregados e adiando gastos para épocas mais favoráveis. Essa realidade pode ter influenciado nas respostas obtidas.

H8 – A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e ameaçar com punições.

A hipótese H8 foi avaliada na análise quantitativa a partir da combinação de drivers: a) LEG x MCL = 0,185; b) LEG x CPC = 0,272; c) LEG x TID = 0,470. Apesar do fato de que a regulação vir se apresentando como a principal força a impactar nas pequenas e médias empresas para se adequarem em termos de tecnologia e inovação aos requisitos do mercado, especialmente quando envolve aspectos ambientais, a hipótese não foi confirmada na análise fatorial. Nesse aspecto, a não confirmação segue as descobertas de Agan et al (2013), para quem a regulação também se revelou um driver de baixo nível. Esses autores atribuem o fenômeno à redação dada aos decretos na região onde empreenderam a pesquisa (Turquia), mais preocupada em tornar eficaz o sistema de tratamento de resíduos. Nesta pesquisa, os respondentes identificaram baixa influência da legislação na demanda do mercado/clientes e na competição e mediana pressão para definir tecnologia, inovação e diversificação.

O fato chama atenção porque vai de encontro ao que foi identificado na pesquisa qualitativa, quando parte das empresas entrevistadas no estudo múltiplo de caso foi fortemente pressionada pela legislação para se adequarem às determinações de mercado (principalmente as empresas dos segmentos de saúde e de segurança) e para ficarem à altura dos competidores (segmento de shopping center, hotel, saúde e atacado). Esses dois fatores foram importantes na definição do desenvolvimento de novas tecnologias, inovações e diversificação (praticamente todos os negócios optaram por esse caminho).

A possível explicação para os resultados diferentes entre a pesquisa qualitativa e quantitativa está também relacionada ao fato de que a pesquisa qualitativa entrevistou gestores do primeiro e segundo escalão, mais próximos da exata compreensão das demandas de natureza legal e seus impactos na empresa, enquanto a pesquisa quantitativa, realizada por questionários colocados em redes sociais e, portanto, acessíveis a empregados de todos os níveis hierárquicos, tenha sido respondido por pessoas lotadas em escalões mais baixos e, portanto, menos informadas a respeito da capacidade do driver Legislação em influenciar a construção de uma vantagem competitiva ou mesmo estabelecer uma pressão que pudesse determinar investimentos em tecnologia, inovação e diversificação.

Um fato que não pode deixar de ser considerado, e que também está em linha com as descobertas de Agan et al (2013), é a desproporcionalidade na aplicação da legislação quando se trata de pequenas e médias empresas e de grandes empresas. Setores, como o de saúde e segurança, não registram esta desproporcionalidade, uma vez que a atividade não permite negligência por lidar com vidas humanas. No entanto, em outros setores não ocorre o mesmo nível de acompanhamento fazendo com que os impactos decorrentes da aplicação da lei sejam mais contundentes nas grandes empresas. Neste estudo, é possível destacar que a Franere, a construtora que dá nome ao Grupo e que já se aproxima da configuração de grande empresa, foi severamente punida por desmatar áreas próximas aos rios, desobedecendo a legislação ambiental. Construtoras de menor porte incorrem regularmente nessa prática e muitas delas sequer são advertidas pelas autoridades.

No entanto, as pessoas que responderam os questionários não identificaram como a legislação pode influenciar o mercado, a competição e os investimentos em tecnologia, inovação e diversificação redistribuindo custos e ameaçando com punições. A não confirmação dessa hipótese na análise quantitativa não deixa de ser também surpreendente, a exemplo da também não confirmação da hipótese **H6**, exatamente porque o Brasil é um país em que as empresas, em maior ou menor escala, são afetadas pelas agências reguladoras, pela legislação extremamente prescritiva e, ainda, por um sem número de organismos que, direta ou indiretamente, têm poder de intromissão nas empresas e, pior ainda, de aplicar sanções.

Ainda assim, mercado, competição e inovação/tecnologia/diversificação são drivers que estão associados ao êxito estratégico, como ficou patente nas demais hipóteses confirmadas na análise quantitativa. Eles podem garantir a oferta de excelentes produtos e serviços e, conseqüentemente, satisfação dos consumidores e crescimento saudável. Ainda que a hipótese **H8** não possa ser confirmada pela correlação entre esses drivers e a legislação, é praticamente impossível entender como a legislação não possa afetar o mercado, a competição e a disposição das empresas em apostar em novas tecnologias, inovação e diversificação.

Além disso, como se viu na confirmação das demais hipóteses, o driver Tecnologia/Inovação/Diversificação guarda forte relação com os demais drivers, especialmente Apoio da Alta Gestão (H2; $r^2 = 0,688$), Aprendizado Coletivo (H4, $r^2 = 0,776$) e Rede de Relacionamento (H7, $r^2 = 0,691$). Nota-se, ainda, que a correlação do driver Tecnologia/Inovação/Diversificação é considerada média e relação aos drivers Mercado/Clientes (H6, $r^2 = 0,461$) e Legislação (H8, $r^2 = 0,470$).

O êxito estratégico passa necessariamente pelo aprendizado a partir da captação de informações de mercado, daí porque não se pode deixar de considerar a importância do Mercado/Clientes para o êxito estratégico. Essas informações são elementos cruciais para as empresas avaliarem o ambiente, discutirem internamente meios de atuar e criar oportunidades em um ambiente turbulento. A criação de oportunidades só se concretizará se as empresas conseguirem satisfazer as necessidades dos clientes, oferecendo produtos inovadores.

Nos dias atuais, as empresas parecem tentar despertar a consciência inovadora em seus funcionários, encorajando-os tanto em pensar grandes ideias quanto em pequenas iniciativas. Esse processo de engajamento tem se tornado um ponto crítico para a alta gestão, a ponto de muitas empresas promoverem o despertar desse tipo de consciência por meio de bônus, enquanto outras reconhecerem as boas ideias valorizando os empregados ou mesmo promovendo-os internamente. De certa forma, o processo de inovação não é uma tarefa fácil de ser implementada, uma vez que a eficiência perseguida pelas empresas depende da manutenção de procedimentos operacionais desenvolvidos ao longo dos anos, todos eles previsíveis e repetitivos e a inovação significa uma quebra de tais paradigmas. Além disso, a

inovação exige uma equipe integrada, capaz de compartilhar conhecimentos e aprender com os erros. Cordes et al (2010) confirmam esse entendimento ao afirmar que em ambientes inovadores e imprevisíveis, os mecanismos tradicionais de coordenação são inadequados. Para eles, as empresas devem alcançar alto grau de autonomia, espírito empreendedor e discrição dos seus membros, ou seja, o espírito cooperativista dos seus empregados.

A refutação das hipóteses **H6** e **H8** são perfeitamente percebidas quando se efetuou a análise por meio das equações estruturais. Nessa parte da pesquisa, foi inicialmente testado o desenho do diagrama de caminhos com todos os sete drivers correlacionados entre si, apostando-se no modelo inicialmente previsto e confirmado na análise qualitativa e análise fatorial. Os valores das estatísticas de bondade do modelo evidenciaram que alguns indicadores estavam na faixa desejável e outros muito próximos dessa faixa, o que não tranquilizaria a pesquisa diante da necessidade de apresentar um modelo que pudesse explicar o fenômeno estudado.

Foram, então realizados diferentes testes a partir da matriz de erros de covariância, aproveitando-se os desenhos de diagramas de caminhos com a eliminação de drivers, revelando-se adequado o modelo com quatro drivers, ou seja, aquele que elimina os drivers Legislação (LEG), Competição (CPC) e Mercado/Clientes (MCL). Esses três drivers eliminados são, todos eles, relacionados a fatores externos, ou seja, alinhados à teoria dos *stakeholders*, restando como único driver externo no modelo a Rede de Relacionamentos (RRL).

Conforme já foi aventado anteriormente, e este é um dos pontos limitadores da pesquisa, os questionários direcionados por meio de redes sociais alcançou pessoas lotadas em todos os escalões das empresas e essas pessoas não foram identificadas no questionário. Dessa forma, supõe-se que respondentes de escalões inferiores tenham menor contato com as pressões oriundas do mercado e clientes, dos competidores e da legislação, o que talvez possa ter influenciado em suas respostas. Em outras palavras, essa parte dos respondentes está mais próxima dos fatores internos, razão por que não provocou qualquer abalo neles e, ainda, da rede de relacionamentos, driver externo que represente maior possibilidade de contato.

A **H6** por exemplo, postula que o mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos. Uma parte das pessoas que lida diretamente com os clientes percebe esse tipo de pressão nitidamente e a transmite aos escalões superiores, influenciando a decisão de apostar em melhorias nos produtos e serviços. Outra parte, no entanto, não tem contato com clientes, não percebe as suas exigências e, conseqüentemente, não faz a relação entre as inovações introduzidas e a necessidade de contemplar interesses do mercado. A mesma linha de raciocínio pode ser desenvolvida na **H8**, ao propor que a legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e ameaça com punições. Percebe-se que pequena parte das pessoas que trabalham nas empresas lida com esse tipo de problema enquanto a grande maioria sequer toma conhecimento do assunto e isso pode explicar a baixa percepção da legislação como determinante do êxito estratégico. Além disso, é possível notar que as duas hipóteses, em certo sentido, são redundantes porque uma diz que a legislação afeta o mercado e ambas dizem que o mercado determina o desenvolvimento de produtos.

A Figura 16 evidencia o modelo com a exclusão dos drivers desenhado no diagrama de caminhos no programa AMOS/SPSS e a Figura 17 mostra o modelo conceitual adaptado a partir das evidências identificadas nas equações estruturais. As linhas tracejadas (não contínuas) indicam as hipóteses não confirmadas.

Figura 16: Diagrama de Caminhos – Modelo Quatro Drivers

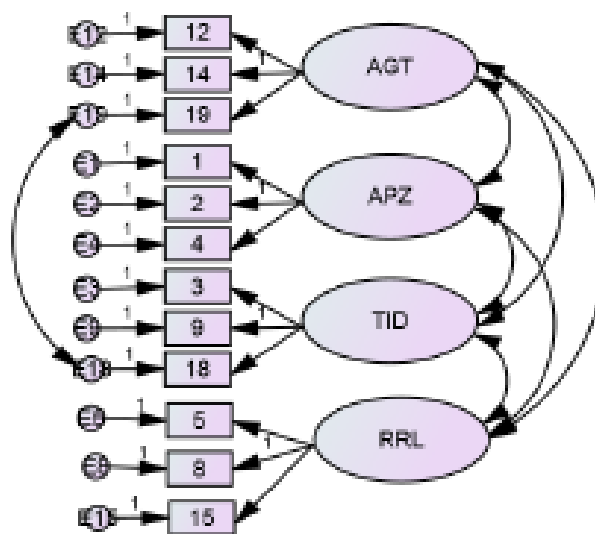
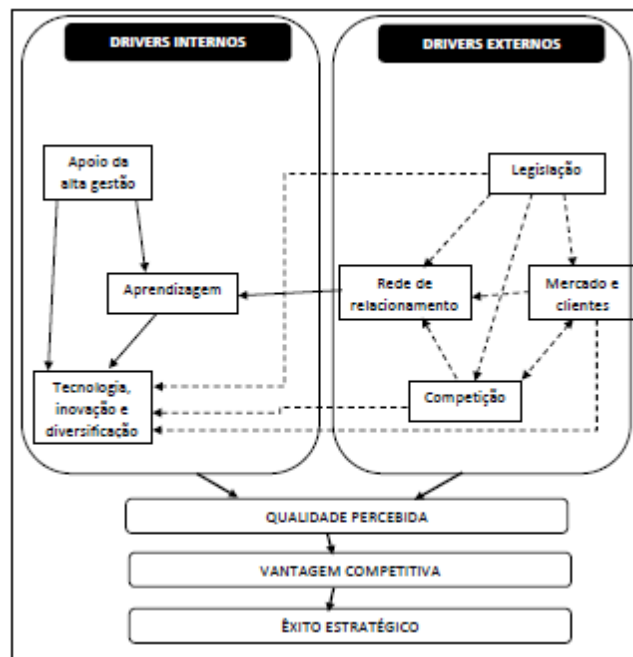


Figura 17: Modelo conceitual adaptado



A figura 16 mostra o modelo conceitual adaptado. Nota-se que as linhas tracejadas indicam que os drivers externos Legislação, Mercado e clientes e Competição afetam muito pouco a Rede de relacionamentos para motivar o Aprendizado necessário ao desenvolvimento de novas Tecnologias, inovações e diversificações apoiadas pela Alta Gestão para determinar novos padrões de qualidade que facilitam o êxito estratégico.

Percebe-se, por outro lado, que o Aprendizado é apoiado pela Alta Gestão e obtido a partir da Rede de Relacionamentos e esse Aprendizado afeta novas Tecnologias, inovações e diversificações. No entanto, as correlações calculadas não foram fortes o suficiente para indicar como a Rede de Relacionamentos transmite o Aprendizado. Dito de outra forma, os indicadores de bondade do modelo não satisfizeram a relação entre os drivers Legislação, Competição e Mercados e Clientes, a fontes do Aprendizado identificadas na pesquisa qualitativa e na análise fatorial.

Como já foi explicado anteriormente, o resultado é atribuído a uma possível redundância nas questões do instrumento de pesquisa e também a uma provável baixa qualificação dos respondentes, por estarem lotados em departamentos da empresa em que não lhes é possível perceber a importância dos drivers que apresentaram indicadores inferiores. Outra hipótese reside na possibilidade das respostas estarem influenciadas por restrições orçamentárias recentes.

6.3. CONCLUSÕES

À primeira vista, pode parecer desnecessário procurar saber se uma empresa que se adapta ao seu ambiente apresenta melhor desempenho do que outra que não o faz. Porém, o que parece óbvio deixa de ser tão simples quando é considerado que a estrutura mais adequada varia de empresa para empresa, depende dos seus recursos, da própria contingência e da maneira como a estratégia é delineada para enfrentar as mudanças ambientais. Nesse caso, entender os motivos pelos quais algumas empresas respondem melhor que outras envolve entender como são tomadas as decisões sobre o uso racional dos recursos, como são atendidas as pressões das partes interessadas e, ainda, características que estão por trás das crises.

A pesquisa apoiou-se em estudos anteriores que buscaram Justificar o êxito de algumas empresas a partir da escolha de drivers alinhados nas diferentes teorias. Foi selecionado um conjunto de direcionadores condensados em sete variáveis que retratam os resultados mais abrangentes da literatura pesquisada, aplicados posteriormente em um grupo de empresas por meio da análise qualitativa (estudo múltiplo de casos). As evidências colhidas a partir da entrevista com gestores e funcionários do segundo escalão e, ainda, da análise de documentos internos da empresa e da observação direta do pesquisador, confirmaram a capacidade desses drivers em justificar o êxito estratégico. O mesmo conjunto de drivers foi submetido a uma pesquisa quantitativa (análise fatorial e equações estruturais) com o fim de avaliar a possibilidade de reduzir a um conjunto menor sem perda de qualidade. Viu-se que essa possibilidade não é totalmente adequada na análise fatorial, confirmando que os sete drivers previamente selecionados constituem, eles próprios um poderoso constructo para justificar a performance das empresas. No entanto, em termos de análise por meio das equações estruturais, um modelo mais enxuto, com quatro drivers, apresentou-se mais ajustado.

A configuração da estrutura para enfrentar as mudanças ambientais implica, na maioria das vezes, em investimentos consideráveis e nem todas as empresas estão aptas a realiza-los com seus próprios recursos. Para isso, às vezes são obrigadas a recorrer à captação externa e, no Brasil, a via mais comum tem sido o socorro bancário por meio de financiamentos. As pequenas e médias empresas sofrem

de forma desproporcional em períodos de crise prolongada, especialmente quando dependem de empréstimos bancários, porque as taxas de juros se elevam. Por essa razão, suas deficiências financeiras se agravam, impossibilitando-as de investir em novas capacidades tecnológicas, de promover mecanismos de engajamento da equipe no aprendizado coletivo que proporciona a inovação e a diversificação de produtos e serviços e até mesmo de ampliar suas competências por meio do uso mais eficaz dos seus recursos. Essa realidade acaba por reduzir a capacidade dessas empresas de superar a crise, colocando-as em um círculo vicioso de difícil superação, como ocorreu com as empresas do Grupo Congel. De forma diametralmente oposta, as empresas do Grupo Franere e a Comercial Rofe também recorreram a financiamentos bancários e, por se encontrarem mais bem estruturadas, conseguiram recursos adequados em termos de prazos, taxas e condições diferenciadas, permitindo-lhes investir na diversificação, expansão e modernização das atividades.

O escaneamento e a leitura do ambiente permite que as empresas se preparem antecipadamente para esses investimentos, sejam eles realizados com financiamento, com recursos próprios ou mesmo por meio de parcerias estratégicas com investidores. A estruturação correta da engenharia financeira reflete indicadores saudáveis que atraem investidores e agentes financeiros avessos aos riscos, enquanto empresas que revelam desempenho inferior quase sempre recebem respostas negativas nas suas demandas por crédito ou, quando conseguem algum financiamento, são obrigadas a pactuar as operações em condições de grande desvantagem.

O Aprendizado Coletivo foi, portanto, um dos mais importantes direcionadores do êxito estratégico identificado nesta pesquisa. A aquisição de conhecimentos ou informações pela equipe mostrou-se elemento crucial entre as empresas que alcançaram suas metas, seja pela capacidade em desenvolver novos produtos ou serviços, seja pelo aumento da produtividade ou, ainda, pela percepção de tendências de mercado que ajudaram a promover o redirecionamento estratégico de forma proativa, mitigando os efeitos nocivos da crise. Nesse aspecto, a Visão Baseada em Recursos considera o conhecimento como um ativo valioso, raro e difícil de ser imitado, portanto uma fonte especial de vantagem competitiva. Entender a

força desse driver, apoiar o compartilhamento do conhecimento e prover os recursos necessários configurou-se na importância de outro driver: o Apoio da Alta Gestão.

Além disso, as informações adquiridas tanto no mercado (rede de relacionamentos) quanto nos programas de capacitação se transformam em elementos imprescindíveis para reduzir o impacto da legislação. Funcionários treinados e capazes de compreender as determinações legais ajudam a evitar problemas no cumprimento das leis. Dessa forma, contribuem para adaptar as empresas às necessidades impostas pela legislação, inclusive quando essa obrigação passa pela atualização tecnológica, pela inovação ou diversificação.

Tecnologia, Inovação e Diversificação são três drivers encontrados na literatura e trabalhados em conjunto nesta pesquisa. A tecnologia tem se revelado uma forma de potencializar os recursos de uma empresa em prol do desempenho. Esse driver inclui não só equipamentos, mas também a capacidade dos empregados em utilizá-los, o que acaba por tornar a própria tecnologia em um driver capaz de definir a estrutura da empresa e fomentar o aprendizado coletivo na medida em que requer interdependência de conhecimentos entre os membros da equipe. Como as empresas estão montadas em uma base cada vez maior de empregados com conhecimentos diversificados, os gestores se obrigam a atuar no sentido de aproximar a equipe criando, para esse fim, um ambiente onde a troca de informações alimenta a necessidade de atingir os objetivos comuns.

A inovação, por sua vez, tem se revelado driver fundamental para o sucesso estratégico nos dias atuais. Pontuado inicialmente na descrição do empresário inovador de Schumpeter (1934), esse driver aparece ao longo da história da estratégia nos trabalhos de Hicks (1946), Chandler (1998), Cyert e March (1963) e Porter (1991), entre outros. Parece haver um consenso no sentido de que a inovação é orientada para o mercado no sentido de satisfazer as exigências dos consumidores. Dessa forma, ela acaba por se tornar elemento catalizador de boas ideias que são fomentadas pela alta gestão e que dependem da absorção de conhecimento e da sua difusão dentro da empresa (Ferreira et al, 2015). Já a diversificação figura como um importante driver na orientação estratégica em busca de performance elevada quando a empresa decide apostar em outros mercados ou em produtos diferentes daqueles que normalmente

vem explorando (Barney, 2011). Visto por essa ótica, tecnologia, inovação e diversificação se aproximam entre si, podendo ser tratados como um único driver. Processos de inovação, por exemplo, tem sido divididos em dois tipos: inovação em produtos e serviços e inovação em mercados, ambos quase sempre significando algum tipo de diversificação e absorvendo, utilizando ou desenvolvendo tecnologia.

As empresas pesquisadas não só identificaram esse grupo de drivers em sua ação estratégica como deixaram clara a importância para o resultado que demonstraram nesse período de crise. Algumas apostaram em pequenas melhorias (inovações) em seus processos para que os produtos e serviços pudessem ser percebidos de forma superior pelos clientes (Superclínica, Aerosuporte, Congelseg e WD Corretora). Outras empresas investiram em tecnologia para acelerar os procedimentos internos ou ofertar condições excepcionais de serviços aos clientes (três shoppings centers do Grupo Franere, Comercial Rofe e Safemed). Há, ainda, as empresas que diversificaram seus produtos e serviços (Comercial Rofe, Franere e Safemed) e ampliaram o seu raio de ação, atuando em outras regiões (Comercial Rofe, Safemed e Grupo Franere). Percebe-se que os drivers foram escolhidos e usados tanto por empresas bem sucedidas como pelas empresas que se defrontaram com problemas, registrando-se que a causa dos problemas não foi a escolha dos drivers, mas a forma como as empresas financiaram os investimentos necessários à implementação das ações estratégicas.

Ficou demonstrado que o processo pelo qual as empresas escolhem o driver tecnologia/inovação/diversificação tem como ponto de partida a percepção de alguma variação no mercado, seja decorrente do ataque de competidores, seja pela iminência de turbulências ou, ainda, porque a empresa está perdendo terreno pela obsolescência dos seus produtos ou serviços. E, ainda, que as empresas vitoriosas suprimiram suas necessidades de informação nas redes de relacionamentos.

A Rede de Relacionamentos faz sentido a partir da perspectiva de que o planejamento estratégico é algo sistêmico em que prepondera a forte relação entre a empresa e o ambiente a sua volta (Ansoff, 1965). Granovetter (1985) destaca que as redes sociais afetam a instituição, fazendo com que as estratégias se tornem peculiares em determinados contextos sociais (Whittington, 2002). Em suas pesquisas,

Wright et al (2000) reforça a argumentação ao afirmar que as empresas são afetadas pelas tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais, ou seja, pela pressão de grupos externos e agentes reguladores (Murray, 1978). Além disso, como a rede de relacionamentos influencia a escolha dos drivers tecnologia, inovação e diversificação e estes, por sua vez, são capazes de determinar o poder de competitividade de uma empresa, pode-se dizer que o êxito estratégico passa também pela responsabilidade social das empresas. Em outras palavras, ofertar produtos e serviços superiores somente será objeto de percepção pelo mercado se esses produtos e serviços resolverem questões sociais que abrangem os diferentes grupos de interesse.

Percebe-se, dessa forma, a forte correlação entre a Rede de Relacionamentos e outros drivers abordados na pesquisa. Essa correlação ficou confirmada nas declarações prestadas pelos entrevistados. Executivos do Grupo Franere evidenciaram parcerias com instituições financeiras, com grandes operadores do mercado de shopping center e com estrategistas do setor hoteleiro, transformando a forma de atuação das empresas, reorientando a estratégia e alcançando bons resultados. Os gestores do Grupo Safemed também relataram troca de experiências com consultores, formação de parcerias com prestadores de serviços e, por esse caminho, revisaram seu portfólio e adequaram custos para melhorar o desempenho. A empresa Comercial Rofe também relatou, por seus executivos, forte relação com distribuidores e vendedores, que proporcionou conhecimentos privilegiados das tendências de mercado e ajudou a empresa a diversificar portfólio, ampliar o mercado e mudar a localização do seu centro de distribuição. Todos esses exemplos confirmam que o êxito experimentado pelas empresas tem relação com o desenvolvimento de produtos e serviços que contribuem para a satisfação de alguma demanda das diferentes partes interessadas.

Apesar dos drivers Competição, Mercado/Cliente e Legislação terem apresentado correlação mais baixa que os demais em algumas combinações de pares de drivers e, também, quando excluído no desenho de caminhos das equações estruturais, apresentar um modelo mais adequado, ainda assim pode-se identificar a força desses direcionadores quando utilizados em conjunto com os demais drivers. É

possível compreender essa afirmação ao constatar o reflexo negativo assumido pela Franere Construtora ao desrespeitar a legislação ambiental e sofrer sanções por esse comportamento. Na mesma direção, as empresas do Grupo Congel deixaram de considerar alguns aspectos relacionados ao poder de pressão dos clientes e descobriram depois essa falha como uma das causas do insucesso.

Ainda que o modelo mais adequado na análise por meio das equações estruturais tenha sido o modelo de quatro drivers, é altamente provável que esse desenho tenha sofrido influência do nível de percepção dos respondentes, por estarem lotados em áreas os escalões das empresas que não sofrem impacto direto desses fatores. Também não se deve esquecer que o objetivo principal desta pesquisa era identificar quais drivers poderiam justificar o êxito estratégico, por que e como são escolhidos pelas empresas. Nesse aspecto, a pesquisa qualitativa não apenas confirmou a a essencialidade dos sete drivers selecionados a partir da literatura consultada, mas também mostrou como as empresas escolhem esses drivers e como eles são utilizados a seu favor. A redução a um número menor de drivers era objetivo complementar ou específico da pesquisa e a análise fatorial mostrou não haver ganhos relevantes na eliminação dos drivers. A análise do ajuste do modelo desenhado por meio de equações estruturais apresentou melhor resultado no modelo de quatro drivers e a explicação reside não apenas no status dos respondentes na hierarquia das empresas, mas ainda a questões de sobreposição das perguntas. Por essa razão, esta pesquisa conclui que os sete drivers selecionados são indicativos fortes e que, se escolhidos e bem utilizados pelas empresas, poderão contribuir para que atinjam o melhor desempenho.

6.4. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

Este estudo apresenta algumas limitações que abrem oportunidades para novas investigações. Em relação à análise qualitativa, a entrevista com apenas duas empresas que não conseguiram o êxito estratégico, ambas pertencentes a um mesmo grupo, pode não revelar toda a essência de que a não escolha dos drivers estratégicos seja efetivamente o fator determinante do insucesso. Além disso, a pesquisa ficou restrito a um Estado da região Nordeste do Brasil, uma das mais pobres e, por essa razão, mais sensível à crise. Pesquisas futuras podem ampliar a investigação a um

número mais amplo e diversificado de empresas com resultados negativos, assim como a empresas de uma área territorial mais extensa, objetivando isolar o efeito dos drivers selecionados no desempenho.

Não foi possível, na análise qualitativa, isolar os reflexos da estrutura das empresas pesquisadas, a força das marcas, a reputação no mercado e outros aspectos inerentes aos pontos fortes pré-existentes no êxito estratégico. Parece elementar que tais requisitos tenham poder de impactar na performance do negócio, podendo se tornar interessante desenvolver novas pesquisas para verificar a força dos drivers em empresas com perfil mais homogêneo.

Além disso, nenhuma empresa entrevistada no análise qualitativa apresentou um plano estratégico formal ou sequer declarou que tal plano existisse. A impressão geral é que as empresas discutem as ações estratégicas, geram objetivos e metas e acompanham a ação estratégicas, adaptando-as quando necessário.

Nos aspectos concernentes à pesquisa quantitativa, as questões apresentadas não permitiram saber se o respondente estava lotado em uma empresa que apresentou ou não êxito estratégico. Objetivou-se apenas analisar se o número de drivers incluídos na pesquisa poderia ser reduzido sem perda de qualidade. No entanto, poderia ser bastante revelador cruzar as respostas com o desempenho das empresas e entender qual o impacto dos drivers no êxito estratégico, o que pode ser confirmado em pesquisas complementares.

Da mesma forma, pesquisas posteriores poderão estudar a correlação dos drivers com alguma medida de desempenho, como o Retorno sobre Ativos (ROA), Retorno de Investimentos (ROI) ou Retorno sobre o Capital Próprio (ROE) e, por esse caminho, encontrar a correlação entre os drivers elencados e o desempenho efetivo.

Finalmente, em pesquisas sequenciais a esta, é oportuno recomendar revisão das questões de forma a eliminar possíveis sobreposições ou possibilidades de interpretação dúbia, acarretando possíveis erros no desenho das equações estruturais.

BIBLIOGRAFIA

AGAN, Y.; ACAR, M. F.; BORODIN, A. **Drivers of Environmental Processes and their Impact on Performance: a Study of Turkish SMEs.** Journal of Cleaner Production 51 (2013) 23-33.

AKTOUF, O. **Governança e Pensamento Estratégico: uma Crítica a Michael Porter.** Revista de Administração de Empresas. Vol. 42, n. 3, p. 43-53, 2002.

ALBERTS, D. S. **Rethinking Organizational Design for Complex Endeavors.** Journal of Organization Design - JOD, 1(1): 14-17 (2012) DOI: 10.7146/jod.6338, by Organizational Design Community.

ALCHIAN, A. A. **Uncertainty, Evolution, and Economic Theory.** The Journal of Political Economy. V. 58, issue 3 (jun, 1950), 211-221.

ALDRICK, H.; RUEF, M. **Organizations evolving.** Sage, 2006.

ALMEIDA, D.; SANTOS, M. A. R.; COSTA, A. F. B. **Aplicação do Coeficiente Alfa de Cronbach nos Resultados de um Questionário para Avaliação de Desempenho da Saúde Pública.** XXX Encontro Nacional de Engenharia da Produção. São Carlos, SP, Brasil, 2010.

ALONSO-ALMEIDA, M. M.; BREMSER, K. **Strategic Responses of the Spanish Hospitality Sector to the Financial Crisis.** International Journal of Hospitality Management 32 (2013) 141-148.

ANG, S. H.; LEONG, S. M.; KOTLER, P. **The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses.** Long Range Planning 33 (2000), 97-119.

ANIL, I.; YIGIT, I. **The Relation Between Diversification Strategy and Organizational Performance: a Research on Companies Registered to the Istanbul Stock Exchange Market.** Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 2011, 1494-1509.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy.** Penguin Books, 1987.

ANSOFF, H. I. **Critique of Henry Mintzberg's the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management.** Strategic Management Journal, Vol. 12, 449-461 (1991).

ARCHIBUGI, D.; FILIPPETTI, A.; FRENZ, M. **Economic Crisis and Innovation: Is Destruction Prevailing over Accumulation?** Research Policy 42 (2013), 303-314.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. **Central Perspectives and Debates in Organizational Theory.** Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 2 (Jun. 1983), pp. 245-273.

AVRAHAM, E. **Destination Image Repair During Crisis: Attracting Tourism During the Arab Spring Uprisings.** Tourism Management 47 (2015), 224-232.

BAKAN, I.; DOGAN, I. F. **Competitiveness of the Industries Based on the Porter's Diamond Model: an Empirical Study.** (2010) Disponível em www.arpapress.com/Volumes/Vol1Issue3/IJRRS_11_3_10.pdf. Acesso em 18/05/2015 às 21:15h.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. **Firm Resource and Competitive Advantage.** Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1, 99-120.

BHAUMIK, S. K.; DRIFFIELD, N.; ZHOU, Y. **Country Specific Advantage, Firm Specific Advantage and Multinationality – Sources of Competitive Advantage in Emerging Marketis: Evidence from the Electronics Industry in China.** International Business Review, 2015.

BRACKER, J. **The Historical Development of the Strategic Management Concept.** Academy of Management Review. V. 5, No. 2 (1980), 219-224.

BRUNI, A. L. **Estatística Aplicada à Gestão Empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BURTON, R. M.; ÖBEL, B. **Strategic Organizational Diagnosis and Design. Developing Theory for Application.** USA: Kluwer Academic Publishers, 1995, 461p.

BURTON, R. M.; ÖBEL, B., DESANCTIS, G. **Organizational Design: a Step-By-Step Approach.** 2nd ed. USA: Cambridge University Press, 2013, 258p.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming.** 2nd ed. New York: Routledge – Taylor & Francis Group, 2010.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. **Non-Technical Innovation: Organizational Memory and Learning Capabilities as Antecedent Factors with Effects on Sustained Competitive Advantage.** Industrial Marketing Management 40 (2011) 1294-1304.

CAMPANA, A. N.; TAVARES, M. C.; SILVA, D. **Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física.** Fundação Técnica e Científica do Desporto, 2009, 5 (4), 59-80.

CAMPBELL, J. L. **Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility.** Academy Of Management Review, 2007, Vol. 32, No. 3, 946-967.

CAMPBELL, D., DATAR, S., KULP, S. C., NARAYANAN, V. G. **Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy.** Working paper No. 02-35, Harvard Business School, 2002.

CANIATO, F.; ELIA, S.; LUZZINI, D.; PISCITELLO, L. RONCHI, S. **Location Drivers, Governance Model and Performance in Service Offshoring.** Int. J. Production Economics, 163 (2015), 189-199.

- CANTNER, U.; GAFFARD, J. L.; NESTA, L. **Schumpeterian Perspectives on Innovation, Competition and Growth**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **Strategy as Practice?** Strategic Organization. Vol. 6 (I): 83-99, 2008.
- CHANDLER, A. Introduction a Strategy and Structure. In: McCraw, T. (org.). **Alfred Chandler – Ensaios para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- CHEN, H. H.; LEE, P. Y.; LAY, T. J. **Drivers of Dynamic Learning and Dynamic Competitive Capabilities in International Strategic Alliances**. Journal of Business Research, 62 (2009), 1289-1295.
- CHILD, J. **Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect**. (1972) Disponível em <http://oss.sagepub.com/content/18/1/43>. Acesso em 20/05/2016 às 16:13h.
- CHRISTIMANN, A.; VAN AELST, S. **Robust Estimation of Cronbach's Alpha**. Journal of Multivariate Analysis. Vol. 97, p. 1660-1674, 2006.
- CLARO, D. P.; LABAN NETO, S. A.; CLARO, P. B. O. **Sustainability Drivers in Food Retail**. Journal of Retailing Services, 20 (20113), 365-371.
- COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de Empresas – Valuation – Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.
- CORDES, C.; RICHERSON, P. J.; SCHWESINGER, G. **How Corporate Cultures Coevolve with the Business Environment: The Case of Firm Growth Crises and Industry Evolution**. Journal of Economic Behavior & Organization 76 (2010), 465-480.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2014.
- CORTINA, J. M. **What is Coefficient alpha? An examination of Theory and Applications**. Journal of Applied Psychology. v. 78, p. 98-104. 1993.
- COUTINHO, C. P. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática**. 2ª ed. Lisboa: Grupo Almedina, 2014.
- CRONBACH, L. J. **Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests**. Psychometrika – vol. 16, no. 3, September, 1951.
- CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 1963.
- CUERVAS, M. C.; TRIGUERO-CANO, A.; CÓRCOLES, D. **Drivers of Green and Non-Green Innovation: Empirical Evidence in Low-Tech SMEs**. Journal of Cleaner Production, 68 (2014) 104-113.

DAMODARAN, A. **Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications**. Stern School of Business, 2007.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Thousand Oaks, C.A. Sage, 2001.

DONALDSON, L. The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities. In. BURTON, Richard M.; ERIKSEN, Bo.; HAKONSSON, Dorthe D.; SNOW, Charles C. **Organizational Design: the Evolving State-Of-The-Art**. Springer Science Business Media, LLC, 2006.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications**. Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 1, 65-91.

EASLEY, D.; KLEINBERG, J. **Networks, Crowds, and Markets: Reasoning About a Highly Connected World**. Cambridge University Press, 2010.

EFRAT, K.; SHOHAM, A. **Born Global Firms: The Differences Between their Short- and Long-Term Performance Drivers**. Journal of World Business (2012) 675-685.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. **Strategic Decision Making**. Strategic Management Journal, Vol. 13, 17-37 (1992).

ERIKSEN, B. Organization Design Constrains on Strategy and Performance. In. Burton, Richard M.; Eriksen, N.; Hakonsson, Dorthe D.; Snow, Charles C. (org.) **Organization Design – the Evolving State-Of-The-Art**. New York: Springer Science + Business Media, 2006. p.168-180.

EXAME MELHORES E MAIORES 2009. **Dois Anos em Um**. Ed. Abril, julho/2009.

EXAME MELHORES E MAIORES 2015. **O Motor dos Crescimento**. Ed. Abril, julho/2015.

FALSHAW, H. R.; GLAISTER, K. W.; TATOGLU, E. **Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance**. Management Decision. Vol. 44, No. 1, 2006, pp. 9-30/

FERREIRA, J. M.; FERNANDES, C. I.; ALVES, H.; RAPOSO, M. L. **Drivers of Innovation Strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) Model**. Journal of Business Research 68 (2015) 1395-1403.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. **Visão além do alcance: uma introdução à análise factorial**. Opinião Pública, Campinas, vol. 16, nº 1, jun/2010, p. 160-185.

FREEMAN, R. E., McVEA, J. **A Stakeholder Approach to Strategic Management** (2001). Darden Business School Working Paper No. 01-02. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511> às 18:32h.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade**. Disponível em www.ufrgs.br/daeca/wp/wp-content/.../03/capitalismo-e-liberdade.pdf. Acesso em 11/04/2015 às 11:43h.

GERSCHEWSKI, S.; ROSE, E. L.; LINDSAY, V. J. **Understanding the Drivers of International Performance Global Firms: An Integrated Perspective.** Journal of World Business, 2014.

GEUSER, F. D.; MOORAJ, S.; OYON, D. **Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance.** European Accounting Review, Vol. 18, No. 1, 93-122, 2009.

GHAZILLA, R. A.; SAKUNDARINI, N.; ABDUL-RASHID, S. H.; AYUB, N. S.; OLUGU, E. U.; MUSA, S. N. **Drivers and Barriers Analysis for Green Manufacturing Practices in Malaysian SMEs: A Preliminary Findings.** 12th Global Conference on Sustainable Manufacturing. Available on line at www.sciencedirect.com. 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLIEM, J. A.; GLIEM, R. R. **Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales.** 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. The Ohio State University, Columbus, OH, October 2003.

GRACE, J. B.; SCHOOLMASTER, D. R. JR.; GUNTENSPERGEN, G. R.; LITTLE, A. M.; MITCHELL, B. R.; MILLER, K. M.; SCHWEIGER, E. W. **Guidelines for a Graph-theoretic Implementation of Structural Equation Modeling.** Ecosphere 3 (8): 2012. Disponível em www.gracejb.com. Acesso em 25/10/2016 às 11:19h.

GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.** American Journal of Sociology, v. 91, Issue 3, Art. 9, nov. 1985, 481-510.

GRANT, R. M. **Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm.** Strategic Management Journal, Vol. 17. Special Issue: Knowledge and the Firm (1996)

GUTH, W. D.; MACMILLAN, I. C. **Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest.** Strategic Management Journal (1986), 109-122.

HAIR, JR. J. F.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D. J.; SAIAS, M. A. **Strategy Follows Structure.** Strategic Management Journal, Vol. 1, No. 2 (Apr – Jun., 1980), 149-163.

HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy Research.** Academy of Management Review, 1986, vol. 5, No. 4, 567-575.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. **Are You Sure You Have a Strategy?** Academy of Management Executive; nov 2001; v. 15 n. 4.

HAMEL, G. **Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances.** Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue: Global Strategy (1991), 83-103.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **The Population Ecology of Organizations**. American Journal of Sociology, Vol. 82, N. 5, mar/1977 – 929.964.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. **Creating Sustainable Value**. Academy of Management Executive, 2003, vol. 17, No. 1.

HICKS, J. R. **Value and Capital: an Inquiry Into Some Fundamental Principles of Economic Theory**. 2nd edition. Oxford University Press, 1946.

HILL, C. W. ; JONES, T. M. **Stakeholder-Agency Theory**. Journal of Management Studies 29:2, Mar. 1992.

HILL, T.; WESTBROOK, R.. **SWOT Analysis: it's Time for a Product Recall**. Long Range Planning. Vol. 30, No. 1, pp. 46-51, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas do cadastro central de empresas 2013**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=ma&tema=estruturaempresarial> 2013. Acesso em 18/05/2016, às 10:02h.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estados@**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ma>. Acesso em 18/05/2016 às 10:17h.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO (IBPT). **Empresômetro – Censo das Empresas e Entidades Públicas e Privadas Brasileiras**. Disponível em <http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/372/CENSODASEMPRESASENTIDADESENTUBRO2012V9FINAL.pdf>. Acesso em 11/06/2016 às 14:21h.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. **Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms**. Accounting, Organizations and Society 28 (2003) 715-741.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation and Strategic Practices-in-Use**. Aston Business School, July 2002.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. **A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education**. JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY, 17.4: 282-286,

JENSEN, M. C. **Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function** (October 2001). Unfolding Stakeholder Thinking, eds. J. Andriof, et al, (Greenleaf Publishing, 2002). Also published in JACF, V. 14, N. 3, 2001, European Financial Management Review, N. 7, 2001 and in Breaking the Code of Change, M. Beer and N. Norhia, eds, HBS Press, 2000. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=220671> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.220671>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review. Jan-Feb/1992.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

KHAN, M. H.; KHAN, M. H.; MAQSOOD, M. N.; REHMAN, K. U. **The Relationship Between Supply Chain Fit and Return on Assets of the Firm.** International Journal of Management & Organizational Studies. Vol. 1, Issue 2. S.d.

KLAAS, P. **Towards a Concept of Dynamic Fit in Contingency Theory.** University of Southern Denmark, Faculty of Social Sciences, Dept. of Organization and Management. Disponível em: http://www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS_2004/PAPERS/1_81KLAAS.pdf. Acesso em 10/12/2014 às 16:18h.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Differentiation and Integrations in Complex Organizations.** Administrative Science Quarterly. V. 12, issue 1 (jun.1967), 1-47.

LEI, P. W.; WU, Q. **Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations.** Instructional Topics in Educational Measurement, 2007.

LENZ, R. T.; LYLES, M. **Paralysis by Analysis: is Your Planning System Becoming too Rational?** Long Range Planning, Vol. 18, No. 4, pp. 64 – 71, 1985.

LEONIDOU, L. C.; LEONIDOU, C. N.; FOTIADIS, T. A.; AYKOL, B. **Dynamic Capabilities Driving an Eco-based Advantage and Performance in Global Hotel Chains: the Moderating Effect of International Strategy.** Tourism Management, 50 (2015 A), p. 268-280.

LEONIDOU, L. C.; FOTIADIS, T. A.; CHRISTODOULIDES, P.; SPYROPOULOU, S.; KATSIKEAS, C. S. **Environmentally Friendly Export Business Strategy: Its Determinants and Effects on Competitive Advantage and Performance.** International Business Review, 2015-B.

LI, D.; LIU, J. **Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China.** Journal of Business Research, 67, 2014, pp. 2793-2799.

LI, W.; HUMPHREYS, P. K.; YEUNG, C. L.; CHENG, T. C. E. **The Impact of Supplier Development on Buyer Competitive Advantage: A Path Analytic Model.** Int. J. Production Economics, 135 (2012) 353-366.

LI, J. J.; ZHOU, K. Z. **How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation.** Journal of Business Research (2010) 856-862.

LINDBLOM, C. E. **The Science of “Muddling Through”.** Public Administration Review, Vol. 19. No. 2 (spring, 1959). 79-88.

McGAHAN, A.; PORTER, M. **How Much Does Industry Matter, Really?** Strategic Management Journal, Vol. 18, p. 15-30, 1997.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. **Organizational Strategy, Structure and Process**. Academy of Management Review, 1978.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation**. Management Science, vol. 24, No. 9, 934-946, 1978.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy**. California Management Review, p. 11-27, Fall 1987.

MINTZBERG, H. **The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management**. Strategic Management Journal, Col. 11, 171-195 (1990).

MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review. Jan-Feb, 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3 (Jul-Sep, 1985), 257-272.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. **The Structure of Unstructured Decision Processes**. Administrative Science Quarterly, Vol. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. The Free Press, New York, 1998.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**. Academy of Management Review, 1997, Vol. 22, No. 4, 853-886.

MURRAY, E. A. Jr. **Strategic Choice as a Negotiated Outcome**. Management Science. Vol. 24, no. 9, May, 1978.

NILSSEN, J.; BERTHEUSSEN, B. A.; DREYER, B. **Sustained Competitive Advantage Based on High Quality Input**. Marine Policy 52 (2015) 145-154.

O'ASS, A.; WEERAWARDENA, J. **The Effects of Perceived Industry Competitive Intensity and Marketing-Related Capabilities: Drivers of Superior Brand Performance**. Industrial Marketing Management 39 (2010) 571-581.

OLIVEIRA, F. **Um olhar sobre o Mercado de shopping center no Brasil**. Disponível em <http://mercadoeconsumo.com.br/entrevistas/um-olhar-sobre-o-mercado-de-shopping-center-brasil/>. Acesso em 20/02/2016 às 14:11h.

PANAYIDES, P. **Coefficient Alpha Interpret whit Caution**. Europe's Journal of Psychology, 2013, Vol. 9 (4), 687-696.

PANDYA, A. M.; RAO, N. V. **Diversification and Firm Performance: an Empirical Evaluation**. Journal of Financial and Strategic Decisions. Vol. 11, No. 12, 1998.

PARNELL, J. A. **Strategic Philosophy and Management Level**. Management Decision. Vol. 43, No. 2, 2005, pp. 157-170.

- PETERAF, M. A. **The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View.** Strategic Management Journal, Vol, 14, No. 3 (mar., 1993), 179-191.
- PETTIGREW, A. M. **Contextualist Research and the Study of Organizational Change Processes.** In. E. Mumford *et al*, eds. Research methods in information systems. Elsevier Science Publishers. B.V. (North-Holland), 1985a.
- PETTIGREW, A. M. **The Awakening Giant – Continuity and Change in Imperial Chemical Industries.** Basil Blackwell, 1985b.
- PETTIGREW, A. M. **Context and Action in the Transformation of the Firm.** Journal of Management Studies 24, nov-1987.
- PISANO, G. P. **Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: an Empirical Analysis of Process Development.** Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior (1994), 85-100.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Towards a Dynamics Theory of Strategy.** Strategic Management Journal, Vol. 12, 95-117 (1991).
- PORTER, M. E. O que é Estratégia? In. PORTER, M. E. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (orgs.) **Estratégia – a Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In. MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia – a Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- QUINN, J. B. **Strategic Change: “Logical Incrementalism”.** Sloan Management Review, Fall, 1978, 20, 1.
- RUMELT, P. R. **Diversification Strategy and Profitability.** Strategic Management Journal, Vol. 3, Issue 4 (Oct. – Dec., 1982), 359-369.
- RUMELT, P. R. **How Much Does Industry Matter?** Strategic Management Journal, Vol. 12, p. 167-185, 1991.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. **Strategic Management and Economics.** Strategic Management Journal, 1991, pp. 5-29.
- SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral: calculadora on-line.** Disponível em <http://publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral>. Acesso em 01/06/2016 às 7:11h.
- SCHERER, A. G.; DOWLING, M. J. **Towards a Reconciliation of the Theory-Pluralism in Strategic Management – Incommensurability and the Constructivist Approach of the Erlangen School.** Advances in Strategic Management, Vol.12 A, 1995. Pp. 195-247.

- SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic Decision in Organizations: Rational and Behavioural Views**. Journal of Management Studies, 30, 1993.
- SCHRETTLE, S.; HINZ, A.; SCHERRER-RATHJE, M.; FRIEDLI, T. **Turning Sustainability Into Action: Explaining Firms' Sustainability Efforts and their Impact on Firm Performance**. Int. J. Production Economics, 147 (2014), 73-84.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. 3rd ed. Taylor & Francis Group, 2010.
- SIMON, H. A. **Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science**. The American Economic Review, Vol. XLIX, No. 3, June 1959.
- SMITH, A. J. **The Competitive Advantage of Nations: is Porter's Diamond Framework a New Theory That Explains the International Competitiveness of Countries?** Southern African Business Review. Vol. 14, No. 1, 2010.
- SNOW, C. C.; MILES, R. E.; MILES, G. The Configurationally Approach to Organization Design: Four Recommended Initiatives. In. BURTON, Richard M.; ERIKSEN, B.; HAKONSSON, D. D.; SNOW, C. C. **Organizational Design: the Evolving State-Of-The-Art**. Springer Science Business Media, LLC, 2006.
- STEFANO, F.; SERRANO, F.; FURLAN, F. **Quanto vale o Brasil**. Revista Exame 1107, ano 50, n. 3, ed. 17/02/2016.
- SU, H.D.; LINDERMAN, K. SCROEDER, R. G.; VAN DE VEN, A. H. **A Comparative Case Study of Sustaining Quality as a Competitive Advantage**. Journal of Operations Management, 32 (2014), 429-445.
- SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A.; ANDERSON, D. R. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 3. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. Allyn & Bacon, Inc. Needham Heights, MA, USA 2006. Disponível em <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1213888>, acesso em 10/06/2016 às 14:18h.
- TAVAKOL, M.; DENNICK, R. **Making Sense of Cronbach's Alpha**. International Journal of Medical Education. 2011; 2-53-55.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997. Pp. 509-533.
- TSENG, Y.; LIN, C. **Enhancing Enterprise Agility by Deploying Agile Drivers, Capabilities and Providers**. Information Sciences, 181 (2011) 3693-3708.
- VALOR ECONÔMICO. **Crise Chinesa é grave e pode mudar 'todo nosso futuro', diz secretário**. Disponível em <http://www.valor.com.br/brasil/4195188/crise-chinesa-e-grave-e-pode-mudar-todo-nosso-futuro-diz-secretario>. Acesso em 04/09/2015 às 6:13h.

- VAN DE VEN, A. H.; DRAZIN, R. **The Concept of Fit in Contingency Theory**. Strategic Management Research Center. University of Minnesota, August 1984.
- VAN DER STEDE, W. A.; CHOW, S. W.; LIN, T. W. **Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance**. Behavioural Research in Accounting. Vol. 18, 2006, pp. 185-206.
- VENKATRAMAN, N. PRESCOTT, J. N. **Environment - - Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications**. Strategic Management Journal, Vol. 11, Issue 1, pg. 1-23, 1990.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VOLBERDA, H. W.; BADEN-FULLER, C.; VAN DER BOSCH, F. A. J. **Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-units Firms**. Long Range Planning, 34 (2001) 159-178.
- WANG, C. T.; CHIU, C. S. **Competitive Strategies for Taiwan's Semiconductor Industry in a New World Economy**. Technology in Society 36 (2014) 60-73.
- WATSON, J. **Strategy: an Introduction to Game Theory**. W. N. Norton & Company, New. York, 2013.
- WENSLEY, R. **PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn?** Strategic Management Journal, Vol. 3, 146-158, 1982.
- WERNERFELT, B. **A Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal; Apr-Jun 1984; 5, 5; pg. 171.
- WESTLEY, F. R. **Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion**. Strategic Management Journal, Vol. 11, 337-351, 1990.
- WHITTINGTON, R. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. e PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WRIGHT, P.; PARSINIA, A. **Porter's Synthesis of Generic Business Strategies: a Critique**. Industrial Management, Vol. 30, n. 3, p.20-25, 1988.
- WU, G. C.; DING, J. H.; CHEN, P. S. **The Effects of GSCM drivers and Institutional Pressures on GSCM Practices in Taiwan's Textile and Apparel Industry**. Int. J. Production Economics 135 (2012) 618-636.
- YANG, W.; MEYER, K. E. **Competitive Dynamics in an Emerging Economy: Competitive Pressures, Resources, and the Speed of Action**. Journal of Business Research 68 (2015), 1176-1185.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 3. ed. Sage Publication, 2003.

YONG, A. G.; PEARCE, S. **A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis**. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*. 2013, vol. 9 (2), p. 79-94.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA e Gestão Baseada em Valor: Guia Prático para Implementação**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZAJAC, E.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F. **Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change**. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 21: 429–453 (2000)

ANEXOS

ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA

A – INTRODUÇÃO AO ESTUDO DE CASO E PROPOSTA DE PROTOCOLO

A1. Pesquisador e orientador

Pesquisador: João Conrado de Amorim Carvalho

Orientador: Pedro Eugénio Lopez Salazar

A2. Universidade

Universidad de Extremadura

Departamento: Dirección de Empresas y Sociología

Linha de Pesquisa: Organização e Competitividade

A3. Questão do estudo de caso

Como as empresas alcançam o êxito estratégico, quais drivers são por elas utilizados e por que os escolheram?

A4. Pressupostos

As empresas normalmente atingem a performance quando ajustam seu desenho organizacional para atender as contingências ambientais (Burton e Öbel, 1995; Burton et al, 2011; Eriksen, 2006; Wright et al, 2000; Klaas, 2004; Drazin & Van de Ven; 1985; e Donaldson, 2001). O ajuste ocorre a partir de determinadas ações estratégicas implementadas pelas empresas que se revelam capazes de gerar a vantagem competitiva que vai lhes distinguir em relação aos seus concorrentes. A partir de pesquisas discutidas neste trabalho, foi possível selecionar um conjunto de drivers testados com maior frequência nos estudos e que se revelaram diretamente relacionados ao êxito estratégico. São eles:

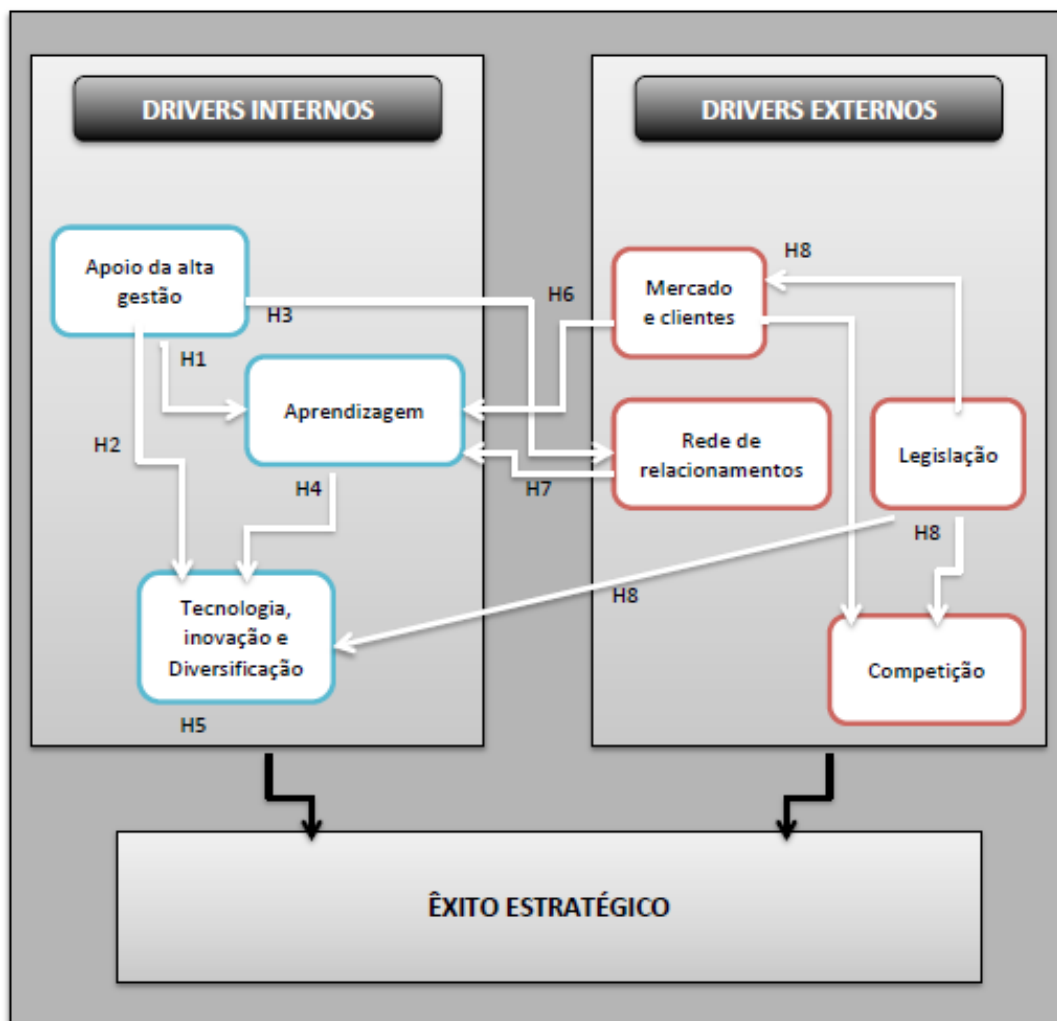
- Aprendizagem;
- Mercado e clientes;
- Rede de relacionamentos;

- Apoio da alta gestão;
- Tecnologia e inovação;
- Competição;
- Legislação.

A5. Objetivos do estudo

O estudo tem como objetivo responder à questão de pesquisa –identificar como as empresas alcançam o êxito estratégico, quais drivers são por elas utilizados e por que os escolheram? – e, a partir dessa resposta, propor um modelo de formulação estratégica que considera os drivers capazes de gerar a vantagem competitiva sustentável.

A6. Modelo teórico do estudo de caso



A7. Hipóteses

H1 – O apoio da alta gestão é fundamental para o comprometimento de recursos investidos no desenvolvimento da aprendizagem coletiva.

H2 – O apoio da alta gestão é decisivo na seleção de novas tecnologias e no investimento em inovação e diversificação que irão impactar na performance.

H3 – O apoio da alta gestão facilita a comunicação com a rede de relacionamentos e a otimização de recursos críticos para o êxito estratégico.

H4 – O compromisso com o aprendizado tem relação direta com a atualização tecnológica e capacidade de inovação e diversificação.

H5 – A atualização tecnológica, a capacidade de inovação e diversificação são fatores cruciais para o ajuste do desenho organizacional e conseqüente redução de incertezas e adaptação da empresa às contingências ambientais.

H6 – O mercado (exigência dos clientes) afeta o aprendizado no sentido de direcionar a inovação e o desenvolvimento de produtos.

H7 – O compartilhamento de aprendizado, tecnologia e inovação com a rede de relacionamentos promove o êxito estratégico pela redução de custos e otimização de recursos críticos para a firma.

H8 – A legislação afeta o mercado e a competição ao determinar tecnologias e inovação, redistribuir custos e benefícios e ameaçar com punições.

A8. Roteiro de abordagem

As informações serão coletadas a partir de entrevistas com gestores, sócios e pessoas ocupantes de cargos chaves nas organizações objeto do estudo de caso. As entrevistas terão duração em torno de duas horas e serão conduzidas pelo pesquisador em local previamente agendado com o entrevistado. Se for do

interesse do entrevistado, não serão divulgados nomes ou identificação do cargo exercido.

Considerando que o objetivo é identificar como as empresas alcançam o êxito estratégico, quais drivers priorizam e por que escolheram esses drivers, serão analisadas as proposições estratégicas da empresa, informações contábeis antes e depois da implementação estratégica e levantadas as seguintes características do processo estratégico:

Medidas de desempenho:

- Financeiras e não financeiras;
- Internas e externas e grau de integração;
- Congruência com a estratégia competitiva;
- Alinhamento com o processo de inovação e uso de tecnologia;
- Abrangência de toda a cadeia de valor (do fornecedor ao cliente);
- Disponibilidade para uso nos diferentes escalões da empresa;
- Influência na atitude das pessoas no aprendizado e tomada de decisão.

Apoio da alta gestão:

- Envolvimento no processo de formulação estratégica;
- Nível de participação no comprometimento de recursos;
- Decisão na seleção de novas tecnologias e inovação;
- Grau de facilitação no processo de comunicação.

Aprendizado:

- Existência e características de programas internos de aprendizado contínuo;
- Nível de adesão e participação do corpo funcional
- Relação com os recursos tecnológicos e processo de inovação;
- Acelera o ajuste do desenho organizacional às contingências.

Mercado e clientes:

- Determinam inovações e afetam o aprendizado;
- Ajudam a reduzir custos.

Legislação e competidores:

- Determinantes para o processo de inovação.

B – PROCEDIMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES

B1. Grupo/Empresas a serem visitadas, incluindo contatos

- Grupo Franere
 - Empresas:
 - Franere Comércio Construções e Incorporações
 - Empresa do ramo de construção civil, com mais de vinte anos no mercado e faturamento anual em torno de R\$ 100 milhões. Possui mais de 2,5 mil empregados.
 - Rio Anil Shopping
 - Shopping Center na praça de São Luís (MA) com faturamento em torno de R\$ 60,5 milhões.
 - Imperial Shopping
 - Shopping Center em Imperatriz (MA) com faturamento de R\$ 15 milhões.
 - Rio Tapajós Shopping
 - Shopping Center em Santarém (PA) com faturamento de R\$ 20 milhões.
 - Hotel Imperial
 - Empreendimento hoteleiro em Imperatriz (MA).
 - MR Malls
 - Administradora de Shopping Center localizada em São Luís (MA).
 - WD Corretora
 - Corretora de seguros em São Luís (MA).
 - MR Galpões
 - Empresa de logística fornecedora de espaços para armazenamento.
 - Ágile Serviços

- Empresa de prestação de serviços de terceirização de mão de obra.
 - MR Corretora
 - Corretora imobiliária em São Luís (MA).
- Entrevistados:
 - Marcos Túlio Pinheiro Regadas Filho: sócio e diretor financeiro da empresa;
 - Cláudio Costa: gerente administrativo-financeiro.
- Grupo Congel
 - Empresas:
 - Congelseg Vigilância
 - Empresa prestadora de serviços de vigilância e segurança patrimonial e pessoal e transporte de valores, com vinte anos de atuação no mercado. Chegou a ter mais de 1,3 mil empregados e faturamento em torno de R\$ 36 milhões.
 - Aerosuporte Ltda
 - Serviços de segurança e acesso em aeroportos, controle de raio-x e vigilância de aeronaves. Empregou cerca de 730 pessoas com faturamento médio de R\$ 24 milhões.
 - Entrevistados:
 - Roberto Ayoub J. Ribeiro: sócio e CEO da empresa;
 - Rosana Rocha: Gerente Executiva.
- Grupo Safemed
 - Empresas:
 - Safemed Ltda
 - Empresa do ramo de serviços médicos para empresas, com dez anos no mercado, faturamento médio anual de R\$ 20 milhões e 35 funcionários.

- Superclínica Ltda
 - Empresa do ramo de serviços médicos para o público de baixa renda, com doze anos no mercado, faturamento médio anual de R\$ 4,5 milhões e 35 funcionários.
- DOM Multisaúde Ltda
 - Empresa do ramo de serviços médicos para público de alta renda, com três anos no mercado, faturamento médio anual de R\$ 2,0 milhões e 20 funcionários;
- Entrevistados:
 - Gustavo Almeida: sócio e diretor geral;
 - Carla Gomes: Contabilidade.
- Comercial Rofe Ltda
 - Empresa atacadista de material de construção, com quinze anos no mercado, faturamento médio anual de R\$ 156,7 milhões e 200 funcionários;
 - Entrevistados:
 - Thagore Silva: diretor;
 - João Launé: contador.

B2. Plano de coleta de dados

As informações serão coletadas no período de setembro a dezembro de 2015 a partir das entrevistas agendadas. Será feita entrevista face a face, acompanhadas de anotações e gravações, complementadas por e-mail, se necessário.

- Informações gerais sobre a empresa, abrangendo:
 - Demonstrações contábeis do período considerado (antes e depois da implantação plano estratégico);
 - Posição no mercado;
 - Processo de medição do desempenho da empresa;
 - Nível de implementação do plano estratégico.
- CEO e pessoal do staff
 - Fatores críticos de sucesso (drivers);

- Papel da informação e sua disseminação no sistema de tomada de decisão (planejar, controlar e melhorar o desempenho);
- Medidas de desempenho adotadas, relacionamento entre elas e nível de importância;
- Compromisso da alta gestão com o provimento de recursos financeiros, tecnológicos etc. necessários à implementação da estratégia;
- Nível de acompanhamento de novas tecnologias e processo de inovação surgidos no mercado e velocidade na aquisição ou adaptação da empresa às novas tendências;
- Grau de monitoramento do mercado, concorrentes e legislação, rapidez na identificação do impacto desses fatores e pronta resposta da empresa;
- Envolvimento com a cadeia de valores (rede de relacionamentos) no sentido de se adequar às novas tendências, reduzir custos, promover inovações etc.
- Pessoal de nível tático:
 - Fatores críticos de sucesso (drivers) da empresa e do seu setor;
 - Papel da informação e sua disseminação no sistema de tomada de decisão (planejar, controlar e melhorar o desempenho);
 - Medidas de desempenho utilizadas, relacionamento entre elas e nível de importância;
 - Acesso às informações e forma de análise e utilização dessas informações no processo;
 - Existência e participação dos empregados em programas de aprendizado e sua relação com o processo de inovação ou adoção de novas tecnologias;
 - Percepção do apoio da alta gestão ao comprometimento de recursos na implantação do plano estratégico, na adoção de novas tecnologias e inovações;
 - Percepção do apoio da alta gestão ao favorecimento do fluxo de informação de forma a tornar o processo decisório mais rápido;

- Grau de envolvimento no processo de monitoramento do mercado, dos concorrentes, legislação e mudanças tecnológicas que podem afetar o desempenho da empresa;
- Participação na formação de parcerias estratégicas com fornecedores, distribuidores e outras partes interessadas ao longo da cadeia de valores;
- Considerações sobre a importância do processo de aprendizagem no ajuste do desenho organizacional às contingências ambientais, incluindo as tendências e inovações promovidas.

B3. Procedimentos antecedentes às entrevistas

- Reservar tempo adequado com o entrevistado (cerca de duas horas). Se não for possível reservar esse tempo em uma única visita, agendar nova visita para complementar a coleta de dados;
- Um dia antes da data agendada, confirmar horário e local;
- Levar para a entrevista: gravador e fita; roteiro de perguntas; dados sistematizados coletados previamente sobre a empresa;
- Bloco de anotações e caneta.

B4. Questionários e roteiros

- Verificar se o vocabulário é adequado e não provoca dúvidas;
- Verificar se as questões são claras no contexto em que devem ser respondidas;
- Checar se um possível viés é sugerido;
- Verificar a possibilidade das questões despertarem objeção do entrevistado;
- Verificar se a ordem das questões está adequada.

B5. Procedimentos ao longo da entrevista

- Apresentar-se e descrever o objetivo da pesquisa;
- Explicar, sempre que necessário, o significado ou definição de termos usados no questionário;
- Identificar o entrevistado;
- Informar sobre liberdade para responder com base em experiência, conhecimento, podendo complementar posteriormente as respostas;

- Solicitar permissão para enviar alguma nova questão;
- Solicitar críticas e sugestões sobre a forma da entrevista;
- Solicitar sugestões de novas pessoas na empresa ou fora dela para complementar as informações;
- Combinar com o entrevistado que ele faça checagem dos dados coletados;
- Anotar horário;
- Agradecer.

B6. Procedimentos após a entrevista

- Fazer resumo da entrevista, contendo:
 - Informações gerais sobre o entrevistado (nome, cargo, data da entrevista, empresa, duração da entrevista etc.);
 - Opiniões do entrevistado (transcrever trechos relevantes);
 - Resumo das observações de campo e da documentação levantada;
- Relatório do estudo de caso, contendo os dados anteriores.

ANEXO B – QUESTÕES PLANEJADAS

Questões referentes ao driver Tecnologia, Inovação e Diversificação

- A empresa investiu em atualização tecnológica nos últimos 3 anos?
- A empresa investiu em desenvolvimento de novos produtos nos últimos 3 anos?
- Com que frequência sua empresa é pioneira em detectar inovações que podem afetar o negócio?
- Sua empresa ganhou posições no mercado ao investir em tecnologia limpa (eco eficiente)?
- Existem competidores com melhor qualidade e/ou custos mais baixos?
- Sua empresa possui conhecimentos valiosos sobre tendências do mercado?
- Sua empresa visualiza as mudanças tecnológicas como oportunidades no setor?
- Como a empresa identifica novas oportunidades, setores ou segmentos a serem explorados?

Questões referentes ao driver Apoio da Alta Gestão

- De que forma a liderança se envolve na melhoria e sustentação da qualidade dos produtos/serviços?
- A alta gestão exerce alguma pressão para alcançar os resultados de curto prazo? Qual?
- Há processo de formação de lideranças dentro da organização?
- Como se dá o processo de seleção de produtos e processos destinados a conquistar o mercado?
- Como se dá o processo de transmissão de valores e competências essenciais aos níveis operacionais?
- Como é feito o ajuste entre estratégia/recursos/operações?
- Sua empresa pratica a descentralização na tomada de decisão?
- Qual o envolvimento da liderança na apresentação de ideias criativas para novas oportunidades?

Questões referentes ao driver Aprendizagem Organizacional

- Como se dá o processo de atualização do conhecimento sobre as forças que afetam o setor?
- Como são buscadas soluções para problemas sob a ótica de diferentes ângulos?
- Quais canais (formais e informais) são utilizados para a troca de informações?
- Que incentivos são dados para empregados que apresentam soluções para problemas?
- Como são tratadas informações externas consideradas úteis no processo de aprendizado?
- Como são analisados erros e falhas?
- Quando realizadas alianças, como é capturado o aprendizado dos nossos parceiros?

Questões referentes ao driver Rede de Relacionamentos

- De que forma são estabelecidas relações próximas com os fornecedores?
- Como se dá o processo de entendimento e cumprimento do requerimento dos clientes?
- Como são estabelecidas e mantidas relações com parceiros estratégicos?
- Qual o nível de entendimento dos requerimentos de autoridades e agentes reguladores?
- Quais parcerias são mantidas com universidades e centros de pesquisa?
- Qual o grau de entendimento dos requerimentos dos empregados?
- Até que ponto são compartilhadas informações, planos e tecnologia com parceiros?

Questões referentes ao driver Mercado e Clientes

- Como o mercado está se comportando (estável, crescendo, declinando)?
- Sua empresa identifica potenciais clientes no mercado, revelando oportunidades?
- Existem pressões sociais, políticas, econômicas, culturais ou ambientais que provocam turbulência?
- A empresa possui economia de escala que lhe permita alcançar vantagem em custos?
- A questão ambiental é crítica para os clientes da empresa?

Questões referentes ao driver Competição

- Qual o nível de competição entre os concorrentes?
- Existem barreiras a novos entrantes?
- Sua empresa identifica ameaças de produtos substitutos que possam limitar a lucratividade?
- Os competidores atuam de forma similar ou existem vantagens que os tornam diferentes?
- Você conhece os seus atuais e potenciais concorrentes?
- Em que nível a sua empresa monitora as estratégias e táticas dos concorrentes?

Questões referentes ao driver Legislação

- Qual o impacto da legislação na sua empresa?
- A legislação motiva a sua empresa a agir para alcançar níveis elevados de Responsabilidade Social?
- Sua empresa segue fielmente a legislação ambiental?
- Como é feito o descarte de resíduos na sua empresa?
- Quais ações estão sendo tomadas para redução de consumo de água e energia na sua empresa?
- Quais políticas são praticadas no sentido de reduzir perdas ou aproveitar materiais que seriam descartados?
- Sua empresa possui algum tipo de certificação ambiental?
- Sua empresa treina seu pessoal em questões ambientais?

ANEXO C – ENTREVISTAS REALIZADAS

C.1. – GRUPO CONGEL

CONGELSEG VIGILÂNCIA E TRANSPORTE DE VALORES LTDA AEROSUPORTE LTDA

ENTREVISTADO: ROBERTO AYOUB JORGE RIBEIRO - Principal executivo

Data da entrevista: 16/10/2015

Duração: 00h:30:'28''

Roberto Ayoub é sócio-proprietário das empresas Aerosuporte Ltda e Congelseg serviços de vigilância. Nós vamos iniciar a entrevista com o Roberto, que é o principal diretor da empresa e ele vai expor suas observações a respeito dos drivers estratégicos que ele considera mais importantes para o sucesso ou não de um empreendimento.

Vamos começar, Roberto, falando de tecnologia e inovação e a primeira pergunta que eu queria te fazer era saber como e quanto você faz investimentos para a sua empresa ficar atualizada tecnologicamente ou inovar constantemente?

Conrado, na parte tecnológica na nossa empresa, uma pequena empresa, a gente tinha todo o sistema de software de gestão, de administração financeira, com computadores só da Dell, com servidores para ter maior capacidade de armazenagem e confiança. Essa parte, a outra parte, que é a de transporte de valores, a gente estava tentando na época, quando a gente perdeu os contratos, a gente estava tentando colocar PDV, que são os iPAD nos carros-fortes, fazer todo esse sistema por iPAD, a entrega, a rota e a coleta de valores pelo sistema eletrônico, o cliente colocando só a sua digital.

Essa tecnologia que você utilizou ou inovação do teu processo de prestação do serviço ela de colocou de alguma forma à frente dos teus concorrentes?

Na verdade, à frente dos meus concorrentes, em parte porque a gente trabalha tanto com concorrente multinacional, que é o caso da Prosegur, como concorrentes regionais e locais. Olhando pelo lado das empresas multinacionais, a Prosegur, e nacional, a Protege, a gente ficou atrás. Agora, olhando para as locais e regionais a gente está na frente.

Em termos de pioneirismo, você ter saída na frente dos concorrentes locais e regionais, a tua empresa sempre andou na vanguarda ou seguiu a tendência geral do setor?

A minha empresa era a melhor empresa de transporte de valores e de vigilância do Maranhão. Não digo que era a maior, mas a melhor porque tinha os melhores equipamentos, os carros mais novos, como por exemplo, todos os nossos vigilantes, em caso de segurança, usavam pistolas enquanto os outros usavam revólveres. Então,

era a empresa que tinha melhor tecnologia e mais qualidade, até porque nós tínhamos a ISO 9000 com ABCI. Mas ela estava em segundo lugar, tirando as multinacionais e nacionais.

Em termos de tecnologia voltada para a questão ambiental, isso era importante para a tua empresa ou não havia nenhum reflexo?

É importante no caso da classificação de algumas multinacionais, no caso a Petrobrás, que a gente estava com o projeto de colocar a ISO 9000 ambiental (ISO 14000). Nosso plano estratégico era alcançar a ISO 14000 em três anos e na parte de tecnologia a gente queria alcançar a ISO ligada a tecnologia e segurança em cinco anos. Essas são as únicas exigidas e a gente ia ter.

A tua visão do aspecto tecnológico de inovação, você considerava isso, ou considera isso, um diferencial competitivo para se colocar à frente do mercado como oportunidade de crescimento ou você vê isso muito mais como um custo, um gasto que tem que ser feito?

Eu acho que hoje em dia eu vejo isso como uma vantagem essencial, porque hoje em dia quem estiver fora de tecnologia ... Nós estamos pensando em desenvolver um aplicativo para a vigilância eletrônica, então quem estiver fora da nova tecnologia de aplicativo, que é o aplicativo para o cara solicitar o transporte de valor ou o aplicativo informando que a casa dele está sendo violada, quem tiver não tiver isso está fora do mercado.

OK. Você está respondendo quase todas as questões relativa à Congelseg, que é a empresa de vigilância e transporte de valores. Você falou de armas mais avançadas, a questão do monitoramento eletrônico, falou dos veículos de transporte e tal. Mas, em relação à outra empresa, a Aerosuporte, ela tinha alguma coisa a ser destacada no que diz respeito à tecnologia ou ela não utilizava?

No caso da Aerosuporte, era mais como uma fornecedora de mão de obra. Para aeroportos. No meu ponto de vista, se a Aerosuporte estivesse funcionando hoje, eu iria passar mais para a parte de *handling*, que é o apoio de rampa, de aeronaves, do que a parte de segurança, porque a parte de segurança, você está vendo aí nos aeroportos, o aeroporto de Londres não tem mais, a pessoa passa sozinha no raio-x, já tem a porteira que é para abrir e ele entre com seu i-Phone, mostra o código de barras, entre e passa no detector de metal, então eu acho que a parte de (segurança) vai acabar.

E essa tecnologia é fornecida pelo próprio aeroporto. Não seria uma obrigação da tua empresa?

Não, não seria.

Mas, aproveitando, então, essa tua resposta, eu posso entender que, mesmo não sendo uma obrigação da tua empresa, vocês tinham essa visão do mercado e entendiam as mudanças tecnológicas e necessidades e estavam atentos?

Sim, a gente estava atualizado. A parte de segurança, dos APAX, controle de acesso, vai continuar a vigilância, mas será muito pouco. O raio-x hoje, praticamente no aeroporto

de Londres, não tem tanta gente, a pessoa passa sozinha, tem duas ou três pessoas. Eu acho que é uma tendência dos aeroportos acabarem com esse serviço.

Essas decisões que são tomadas no que diz respeito a investimento com tecnologia, com inovação, elas tinham o apoio total da alta administração da empresa ou eram, digamos assim, realizadas porque eram obrigatórias?

Não, no caso da minha empresa, na verdade, eu sou a alta administração. Eu era que dava o driver acompanhando o mercado, acompanhando as concorrentes, vendo o que elas têm. Por exemplo, agora tem uma concorrente que está colocando cofres eletrônicos inteligentes nos postos. Depois que nós perdemos o contrato de governo, do Banco do Brasil, da Caixa Econômica, nós voltamos para o nicho de posto de gasolina e apareceu uma nova empresa, nossa concorrente, que está colocando os cofres eletrônicos, que são cofres inteligentes, que leem o depósito do cliente. Então, eu estou acompanhando. Nós já estamos até com o tratado ou convênio com uma empresa para fornecer os cofres, mas quem acompanha é a alta direção e a alta direção em uma empresa pequena tem que estar olhando 360 graus.

Mas você delegava algumas tarefas para os níveis intermediários. Como era o controle ou acompanhamento, a pressão para o cumprimento das metas?

Esse cumprimento das metas aqui no Maranhão é difícil por uma questão de educação. A gente não tem uma média gerência, a gente não tem nível tático bem trabalhado, o pessoal não tem comprometimento, o pessoal é voltado para receber o seu dinheiro e quando não recebe, reclama e quando bate a meta fica dando desculpa. Essa é que é a verdade. Era difícil, mas tinha acompanhamento mensalmente de metas, mas ninguém nunca bateu a meta.

E com relação à formação do teu pessoal? Vocês tinham algum programa?

Nós tínhamos um programa de formação, de cursos externos, cursos internos, inclusive várias gerentes nossas foram financiadas com MBA operacional, profissional. Mas o cara se forma e vem o outro e tira. Costumo dizer que a Congelseg devia ser uma empresa de treinamento, porque todo mundo hoje que passou pela Congelseg está bem colocado.

Roberto, vocês tinham um plano estratégico, ou seja, uma visão da onde vocês queriam chegar, uma visão de futuro, como vocês iriam chegar lá, que tipo de investimento iria fazer?

Nós tínhamos um plano estratégico. Acho que era uma das empresas pequenas daqui onde tu mesmo acompanhastes e fez também com a Socorro e com a Graça o plano estratégico. A gente tinha um plano estratégico de chegar a cem milhões de reais de faturamento, ser uma empresa de médio porte nacional e quase chegamos lá, mas não deu para chegar. Os investimentos que eram necessários a gente ia fazendo na medida em que a gente ia ganhando faturamento a gente ia ganhando os investimentos necessários. Talvez a nossa maior falha de não ter uma reserva em dinheiro é que a gente pegava o dinheiro e fazia investimento em tecnologia, em pessoal, em equipamento.

O teu pessoal de nível gerencial, intermediário, tinha conhecimento desse plano? Eles sabiam exatamente quais eram as diretrizes da empresa, os valores etc.?

Sabiam. A gente trabalhava o treinamento diário, inclusive com a ISO 9000, que a gente passou seis anos com ISO 9000 e o pessoal sabia. Tinha indicadores, tinha estabelecimento de metas, nós trabalhávamos com toda a parte gerencial. Era uma empresa pequena com problemas de multinacional e que trabalhava essa parte de gestão muito bem. Talvez o custo da gestão não fosse compatível com o tamanho da empresa.

Uma pergunta dentro desse foco. Quando acontecia alguma turbulência no mercado, alguma crise ou algum fator novo não contemplado no teu plano estratégico, que de certa forma provocava um impacto, como era que vocês faziam esse ajuste para que a empresa se adaptasse à novidades, aos novos acontecimento,, ou seja, como vocês regulavam tudo isso, recursos, operações, enfim?

A gente passava dificuldades porque a empresa começava a dar prejuízos. Tinha grandes períodos de oscilação, não eram grandes períodos mas ela entrava em prejuízo. O que a gente fazia? A gente tentava trabalhar o relacionamento com o cliente para que o cliente o mais rápido possível compensasse o equilíbrio econômico-financeiro da empresa, coisa que demorava muito, e esse é um dos fatores que a gente perdeu os contratos. Por outro lado, a gente tentava ganhar mais contratos para compensar as perdas. Nessa bola de neve, talvez a empresa tenha ficado em defasagem, porque para ganhar contratos, o mercado hoje está muito pulverizado. Existem leis que dão opção para pequenas empresas terem preferência no fornecimento para o governo, para estatal e aí ficou complicado. Baixaram as margens, a gente tentando trabalhar, porque quando você baixa as margens, você tem que procurar economia de escala e foi entrando na curva descendente.

Vocês conseguiam perceber essas alterações de mercado, sejam elas de natureza legal, como essa que você se refere ou uma mudança de políticas do teu cliente. Com que velocidade vocês conseguiam perceber isso e, ao mesmo tempo, se adaptar?

A adaptação é difícil porque, o que aconteceu? Tem um movimento de baixar o custo e o que acontece? Essa redução de custo do cliente pressionava a gente e o aumento de custo da mão de obra, reduziu as margens, chegando a um ponto insustentável.

Chegou a estrangular a empresa sem possibilidade de retorno?

É. A única que está atividade que compensava era o transporte de valores, que tem uma margem de contribuição muito boa, mas novos entrantes e concorrentes começaram a colocar o preço lá embaixo para ganhar mercado e acabar com as pequenas. Isso que aconteceu com o meu concorrente direto, a Cefor, quando eu ganhei uma licitação de quinhentos e oitenta mil reais e ele botou cento e oitenta mil reais para ficar com o contrato.

A tua empresa praticava a troca de informações? Os empregados davam sugestões? Essas sugestões eram analisadas e aproveitadas? Como isso acontecia?

Tinha um programa, um item da ISO 9000. Havia as caixinhas, reuniões, os supervisores iam nas bases e olhavam, tomavam notas de reclamações, a gente dava

um formulário e essas informações vinham, eram compiladas pela gerente e a gente tentava atender o que podia e pegar as ideias que podiam.

Quando acontecia erros e falhas, como isso era tratado?

Eram tratadas como não conformidade. Era feito um relatório e, identificando a não conformidade, as pessoas eram retreinadas, se fazia treinamento para que não voltassem a acontecer aqueles problemas. Tinha auditoria interna em serviço, que no caso do fornecimento de transporte de valores, era feita através de filmagem aleatório. Pegava alguns serviços do dia a dia a fazia o levantamento.

Vocês tinham alguma parceria, alguma aliança estratégica? Por exemplo, fornecedores, clientes ou outros concorrentes no sentido de compartilhar informações, conhecimentos, tecnologia etc.?

Não. Aqui é muito difícil porque a cidade pequena, se você for compartilhar teus objetivos, o cara bota outra empresa.

E também na tua área há uma limitação legal?

É. Tem certas coisas que você não pode abrir porque são sigilosas.

Alguma parceria com universidades, centros de pesquisa ou órgão que possa desenvolver algum tipo de tecnologia ou forma de melhor atuar nesse mercado?

Conrado, eu tentei uma vez com a UFMA, pessoal de matemática, para ver as estatísticas, os processos, tentar colocar uma estatística, mas isso aí foi um sonho. Aqui não consegui colocar.

Vamos falar um pouco da legislação que parece ser um dos aspectos de maior impacto nas atividades da tua empresa. Você pode citar ou exemplificar algumas mudanças nas leis que impactaram diretamente no teu negócio nos últimos cinco ou dez anos?

Teve duas leis que foram promulgadas pelo governo. Primeiro foi a retenção do imposto de renda de 4,8%. Isso foi, para mim, o que levou a empresa à bancarrota. Hoje nós temos quase seis milhões de reais de crédito na Receita Federal e estamos devendo dois milhões e não conseguimos receber dinheiro. Com os quatro milhões eu conseguiria pagar os funcionários que estou devendo, entendeu? Não conseguiria pagar os bancos, mas banco é uma coisa que a gente resolve mais fácil. O mais difícil é resolver a legislação trabalhista, que aumentou consideravelmente os custos e a gente não consegue repassar, ninguém ver isso. Nos últimos doze anos do governo do PT, ele colocou, vamos dizer assim, certas armadilhas, certas leis, eu chamo de pequenas leis que fazendo a soma, dá o custo na mão de obra que é incrível. A outra é a lei do PIS/COFINS que aumentou as alíquotas, a retenção, e os clientes não concordavam em repassar, abriu um rombo de quase dez por cento no faturamento da empresa. A terceira é, e não menos importante, é a Lei do Simples, em que toda empresa pequena tem o privilégio de dar o último lance no pregão e ficar com o contrato. Se eu ganhei o pregão por um milhão de reais, ela pode dar um lance de R\$ 999.999,00, tirando um real, ela leva o contrato.

Em termos de organismo de controle, eles afetavam a tua empresa, tipo, por exemplo, você tinha que ser registrado na Polícia Federal ..

É, Polícia Federal, ANAC.

Isso causava algum impacto?

Não. Até que não. A parte de controle, não sei se é por uma ideia do pessoal de controle, ele que o controle, mas ele é mais apoiador no sentido da pessoa fazer a coisa certa do que colocar uma sanção por ter feito uma coisa errada, entendeu? Então, eles têm essa visão proativa.

Isso também afetava todas os concorrentes na mesma proporção. Não era um impacto único e exclusivo na sua empresa.

É.

Você falou ainda há pouco de certificação ambiental, mas não chegou a concluir esse processo ...

Não. Estava em nosso plano estratégico tanto a ambiental quanto a segurança tecnológica.

Eu queria te perguntar o seguinte: do ponto de vista ambiental, você fazia com vista voltada para uma melhor percepção dos clientes em relação a tua empresa ou isso era uma convicção tua mesmo ou as duas coisas ao mesmo tempo?

As duas coisas ao mesmo tempo, até porque, por exemplo, coisas pequenas que as pessoas não veem, como comprar uma impressora que imprime frente e verso. Brincando, brincando aí, uma empresa que consumia doze resmas de papel Chamex por semana ela está diminuindo em 50% o consumo de papel, né? E colocar papel reciclado, essas coisas, tudo isso, as pequenas coisas vão se transformando em grandes coisas, então, era uma visão tanto para ficar bem na foto, para a imagem da empresa, né? Tinha a visão de melhorar a imagem da empresa perante o público, capacitar a empresa para a concorrência e ter uma vantagem em cima dos outros concorrentes que não tinham isso e também melhorar e fazer a sua parte diante da sociedade, economizando mais papel, ganhando mais dinheiro

Roberto, nós falamos aqui de diversos fatores que podem ser causa de sucesso ou fracasso de um negócio e a capacidade que empresa tem de se adaptar a esses fatores, de utilizar eles a seu favor, possivelmente faça a diferença entre o sucesso e o fracasso. Você falou, agora fazendo um resumo, que tecnologia e inovação eram uma característica da sua empresa. Ela sempre esteve à frente desse processo, apesar das multinacionais serem mais avançadas, mas os teus concorrentes diretos estavam, na melhor das hipóteses, em pé de igualdade com a tua empresa. Depois, nós falamos no envolvimento da alta administração com os procedimentos internos, com as metas, com o plano estratégico e você também me disse que a sua empresa sempre esteve muito próxima disso e que a alta administração era você mesmo e você conduzia isso de maneira bastante eficiente, inclusive promovendo e facilitando que o processo acontecesse. Em termos de aprendizagem organizacional, que foi um terceiro item discutido, você me disse que tinha procedimento de políticas internas de treinamento do pessoal e que isso era muito bem trabalhado de forma que os

pequenos erros ou falhas que porventura acontecessem era muito mais motivo de aprendizagem para que sejam evitados do que para punir ou algum tipo de achar culpados. Depois, nós trabalhamos a rede de relacionamentos e aqui você fez a consideração negativa. Por ser um local ainda pequeno, abrir informações ou fazer parcerias que tenha que revelar dados estratégicos pode ser prejudicial para o negócio. De maneira que, não havia muitos relacionamentos nesse campo. Tentou fazer algum relacionamento com a Universidade Federal do Maranhão, mas isso não vingou. Depois nós falamos sobre a questão da legislação e aqui você também falou que essa talvez tenha sido a principal causa da empresa não ter alcançado o sucesso desejado e inclusive ter perdido alguns contratos, ter entrado em prejuízo em função das elevações dos custos, principalmente custos de pessoal, e também o impacto dos tributos, da mudança da legislação tributária em que os clientes não aceitaram repassar para os preços. O mercado também foi uma situação negativa para a tua empresa porque é uma tendência de baixar custos e, ao mesmo tempo, você não consegue administrar esses preços. Então, eu queira, só para gente fechar a nossa entrevista, eu queria que você me dissesse exatamente aonde você considera que as tuas empresas deixaram de seguir ou não tiveram condições de atender a essas questões e se você ver alguma outra variável que possa ser importante e que a gente nem tenha tratado aqui.

A primeira variável importante, eu não sei, nesses últimos anos, é o relacionamento. Quem não tiver relacionamento, quem for pensando como eu pensava, que era só fazer o seu trabalho bem feito e receber a fatura no final do mês, pode desistir porque tem que ter relacionamento com as áreas. Antigamente, não. Até no governo Fernando Henrique, até no primeiro governo de Lula não precisava ter esse relacionamento. Mesmo a gente tinha ..., o pessoal hoje trabalha para tirar o sangue das empresas. O outro, que acho que a gente errou, foi sobre manter uma administração enxuta, diminuir essa ânsia por tecnologia, tem que ficar atento essa ânsia por custo e manter a empresa enxuta e ter dinheiro para ter caixa para sobreviver em uma crise. Eu acho que é o mais importante, é a parte que gente errou. Até uma vez tu falaste. É fazer com que a empresa dê lucro em vez de fazer com que a empresa esteja bem na foto, preste seu serviço perfeitamente. Acho que o objetivo é ter lucro. Eu acho que hoje, mesmo que eu ganhe um contrato milionário, eu só vou ter cinco pessoas na administração, um cara no operacional e enxugar o máximo possível, trabalhar só com o mínimo.

Ok. Basicamente, o que eu queira conversar com você era isso. Quando eu terminar essa série de entrevista, vou tabular os dados e vou, se for do teu interesse dá uma olhada, quiser mudar alguma coisa, revisar, alterar ou alguma coisa que você tenha esquecido, a gente pode voltar a isso.

Eu te agradeço, agradeço a lembrança, a oportunidade de estar aqui.

Quem agradece sou eu. Preciso dessas informações para terminar o meu trabalho. Valeu. Espero que você consiga voltar ao mercado.

Com certeza. Eu vou voltar ao mercado.

ENTREVISTADO: **ROSANA ROCHA CONCEIÇÃO** – Gerente executiva

Data da entrevista: 19/10/2015

Duração: 00h:15:'39"

Rosana Rocha Conceição é gestora do Grupo Congel, formado pelas empresas Congelseg Vigilância e Aerosuporte. Rosana, a pesquisa é voltada para a coleta de dados que embasar a minha tese de doutorado. Objetivamente, eu quero saber ou preciso saber o que leva as empresas a serem bem sucedidas ou mal sucedidas. Então, eu vou fazer algumas perguntas a respeito da Congel e da Aerosuporte e aquelas que você lembra ou conseguir responder você me ajuda e, se não lembrar ou não puder responder, não tem problema nenhum. Você fica à vontade quanto a isso.

No melhor momento da Congelseg, quantos empregados essa empresa tinha?

Mil e trezentos funcionários, mais ou menos.

E faturava mais ou menos quanto por mês?

Três milhões de reais.

E a Aerosuporte, quantos empregados ela chegou a ter e o faturamento?

732 funcionários, mais ou menos.

E o faturamento?

Dois milhões de reais por mês.

Nós escolhemos alguns indicadores que a literatura, as pesquisas anteriores dizem, que ajuda as empresas a serem bem sucedidas. No sentido inverso, as empresas que não usam esses indicadores a gente vai ver se elas perderam espaço no mercado por não utilizarem. Primeiro, eu queria conversar com você sobre a tecnologia e sobre a inovação. Você considera que a Congelseg e a Aerosuporte eram atualizadas tecnologicamente?

Não.

Tinha algum problema de defasagem em relação aos concorrentes?

Sim.

Você pode citar um exemplo?

Os próprios programas das áreas, tanto do RH quanto do financeiro. Não existia aquela preocupação dos gestores em manter esses sistemas atualizados no mercado.

E os equipamentos que elas utilizavam? As duas empresas. Congelseg, por exemplo, usava muitos equipamentos, como armas, como veículos para transporte de valores, o próprio monitoramento eletrônico. Esses equipamentos eram compatíveis com o que as outras empresas concorrentes ofereciam?

Sim.

Nesse aspecto, ela estava atualizada?

Estava atualizada.

A Aeronave usava os equipamentos da Infraero, então não havia problemas, mas a alta administração da empresa, os diretores, eles investiam ou apostavam nessa tecnologia ou só faziam quando eram obrigados a adquirir?

Só quando eram obrigados a adquirir.

Não havia nenhuma intenção de andar na frente, deliberadamente?

Eu acredito que até tinha esses projetos, mas o custo, quando chegava no custo alto, parava.

Com relação ao processo de aprendizado interno da empresa, vocês recebiam muito treinamento? Tinha muita formação do pessoal?

Sim.

No que diz respeito à prestação do serviço, todo mundo era capacitado?

Era.

E as relações com fornecedores, com clientes e com concorrentes? Isso acontecia razoavelmente bem na empresa?

Sim, tinha alguns altos e baixos em relação às visitas de clientes, mas tinha sim, tinha sempre um bom relacionamento.

A empresa atendia ao que os clientes queriam com rapidez?

Não.

Qual o tipo de atraso que mais acontecia, nesse aspecto?

Era a parte de atualização de dados, no caso de reciclagem de funcionários dos contratos, por ter muitos funcionários e acaba que dentro do mês você tinha que atender àquelas exigências do contrato, reciclar vigilante, reciclar inspetores e a empresa falhava muito.

Isso causava algum problema em relação aos contratos?

Sim, porque a empresa recebia não conformidades e isso tudo ia gerando muitas contratuais. Começavam em 1%, 2%, dependendo da insistência nas não conformidades, no não atendimento das informações.

Esse não atendimento da demanda dos clientes era uma decisão da administração da empresa, era do nível intermediário ou isso acontecia porque a empresa estava em dificuldades financeiras?

Dificuldades financeiras.

Quando as empresas estavam bem, esse atendimento acontecia?

Acontecia normalmente.

Então, isso começou a declinar com o declínio ...

Com o declínio da perda dos contratos. Das crises.

Os empregados costumavam a apresentar boas ideias para trabalhar melhor, para o processo fluir de uma maneira melhor ou isso não era prática da empresa?

Não era prática da empresa.

Ninguém tinha nenhuma inovação, nenhuma sugestão de trabalhar de maneira diferente e nem a liderança estimulava isso?

Não, tinha que atender uma, como é que a gente fala, uma hierarquia dentro da empresa. Existia um organograma.

O mercado que a Congelseg e a Aerosuporte atuavam era um mercado que estava crescendo, estava estável ou estava declinando?

Estava crescendo.

Havia, então, oportunidades para a empresa explorar?

Sim.

A competitividade era muito alta?

Muito alta.

E a Congelseg, em termos de posicionamento, no mercado dela, estava em condições de competir?

Sim.

E a Aerosuporte?

Também.

Por que, então, essas duas empresas não aproveitaram essas oportunidades?

Financeiro.

O que levou a Congelseg e a Aerosuporte, com faturamento tão elevado, a entrar em problemas financeiros?

Contratos muitos baixos, ganhava a licitação com preço muito baixo e ela sobrevivia praticamente o primeiro ano muito bem e a partir do segundo não mais dava conta. Elas não suportavam, o custo era muito alto. E despesas de funcionários, o faturamento não dava para pagar.

A partir do segundo ano elas começavam a ter que pagar ...

Pagar encargos férias, décimo terceiro tudo. Fazia aquele acordo e a empresa não fazia caixa para essas despesas futuras. Elas não tinham caixa. Entrava o faturamento, pagava o que tinha, se sobrava não sobrava nada, entendeu? Ia acumulando aquele passivo.

E as empresas, para cobrir esse passivo, conseguia dinheiro como?

Dinheiro emprestado em banco.

Isso elevou o endividamento?

O endividamento da empresa foi por isso.

No que diz respeito à legislação, as empresas sofreram algum impacto negativo ou positivo em função das mudanças nas leis?

Sim, nos impostos.

Você pode relatar como isso aconteceu?

Tipo, da licitação quando participava determinado imposto,, colocava o Pis, Cofins, Contribuição Social. Quando reajustou, a empresa não conseguiu reajustar junto aos contratos.

Mas isso gerou um crédito dela perante os contratantes. Posteriormente foi regularizado com aditivos?

No futuro, foi possível regularizar, depois de seis meses, três meses, seis meses. E nisso aí, as empresas já estavam se endividando com bancos.

E não conseguiu mais cobrir ...

Não conseguiu mais cobrir.

Mais alguma coisa que você considera que tenha sido negativo para as duas empresas, além do que a gente já falou?

Não.

E do ponto de vista positivo, as empresas tinham alguma vantagem à frente dos concorrentes, algo que fosse só das duas empresas e que os outros não tivessem?

Tinha.

O que, por exemplo?

Apesar de serem empresas que saíram do mercado, com essa crise, mas elas ainda hoje são consideradas na parte do compromisso com os funcionários.

Os funcionários acreditavam ...

Acreditavam e muitos deles ainda acreditam, em relação porque não recebiam salários atrasados, benefícios, inclusive recebiam antes do quinto dia útil. Não existia reclamação.

Na melhor época da Congelseg e da Aerosuporte, eu acredito tenha sido por volta de 2000 a 2001, essa relação estava muito bem com os empregados e também com os clientes e fornecedores?

Sim.

Você considera, então, que essa rede de relacionamento, a manutenção desse elevado padrão de relação é um fator que justificava essa visão que os empregados têm hoje da Congelseg e Aerosuporte?

Sim.

Os fornecedores têm essa mesma visão ou perderam um pouco essa relação em função dos atrasos?

Sim, eles continuam acreditando porque no momento da crise as empresas estavam em dia com todos os fornecedores. Ele não devia, estava em dia com todos os fornecedores.

Ok, Rosana. Era isso que eu queria saber. Te agradeço a contribuição. Se você tiver alguma coisa para acrescentar, fique à vontade.

Obrigado. Não tenho mais nada a acrescentar.

ANEXO C – ENTREVISTAS REALIZADAS

C.2. – GRUPO FRANERE

FRANERE CONSTRUÇÕES E INCORPORAÇÕES LTDA
SHOPPING RIO ANIL
SHOPPING IMPERIAL
SHOPPING RIO TAPAJÓS
HOTEL IMPERIAL
OUTRAS PEQUENAS EMPRESAS

ENTREVISTADO: MARCOS REGADAS FILHO - Diretor executivo

Data da entrevista: 03/12/2015

Duração: 00h:20:’29”

Marcos Regadas Filho é sócio e diretor do Grupo Franere, constituído de várias empresas (construção civil, shopping center, hotelaria e outras atividades). Nós vamos entrevistar o Marquinhos e ouvir dele como o grupo age diante das incertezas do mercado, como se prepara para enfrentar as contingências que aparecem e como ele faz a leitura desse mercado.

Bom dia, Marquinhos.

Bom dia.

Marquinho, eu queria que você declinasse aqui as empresas que estão abrigadas dentro do grupo e o que cada uma delas fazem.

Pois não. Na verdade, a gente nasceu do grupo de construção civil, com a Franere que é a empresa mais conhecida das empresas que a gente está tocando hoje. Da Franere, naturalmente a gente migrou para uma outra área imobiliária que é a área de renda imobiliária, saindo da área de incorporação para a área de renda (parte dos galpões na BR, a primeira renda que a gente teve realmente significativa na área imobiliária). Depois, seguimos para a área de shopping center, que veio também migrado da construção civil, e a parte de hotelaria. A partir daí, começou a cada um desses segmentos que vieram da construção civil, segmentar mais ainda, com uma empresa na parte de mão de obra terceirizada, que é a Agile, que veio a partir do hotel, do shopping, a gente começou a entender que o conglomerado como um todo valia mais a pena a gente ter essa empresa para coordenar essa mão de obra do que terceirizar ou do que absorver. E a partir de todo esse negócio andando, começou a aparecer propostas para tocar hotéis e shoppings de terceiros, e aí abrimos mais uma empresa, que é a MR Malls. Esse empresa hoje toma conta, além dos shoppings do grupo (Rio Anil, Rio Tapajós e Imperial Shopping) e do Hotel Imperial, ela toma conta dos de terceiros (Office Tower, Jaracati Shopping, Shopping Passeio e o Hotel Vera Cruz). Então, acho que a partir desses entendimentos, a gente viu que o volume faz com que

a gente consiga também ter uma eficiência melhor e por isso a gente vem absorvendo essas de terceiros.

Ok. Todos esses setores que você falou são altamente competitivos, ou seja, você enfrenta uma competição no mercado bem agressiva. Em que posição você coloca as suas empresas? Por exemplo, a empresa de construção civil, a Franere, ela está posicionada acima, abaixo ou mais ou menos na mesma situação dos concorrentes, os shoppings, enfim, todas elas?

A Franere, durante muito tempo, esteve acima. A gente percebeu que a parte de migração de gestão de pai para filho seria muito complexa de ser feita na forma que ela era porque uma empresa de construção civil é diferente de uma empresa de renda, onde dividir renda é muito fácil. A construção civil é um bolo que está andando, é muito longo, uma construção que demora três anos para ser concluída, mas dois anos para ser feito o repasse, então você tem um ciclo de cinco anos e ela não pode parar. Então, no meio desses cinco anos acontecem outros ciclos de outros lançamentos e a gente percebeu que esse bastão a ser passado do pai para os filhos, dentro da construção civil seria muito difícil. A gente optou por fazer renda e aí foi quando a gente abriu esse leque para esses novos negócios. Além disso tudo, a gente teve uma percepção de que iria existir um problema no Brasil por conta de que os lançamentos foram muito agressivos e muito lançamento canibalizando um com o outro. A gente percebeu que isso poderia dar um break e por isso a gente tirou o pé. Hoje, eu acredito que a gente não seja mais líder de mercado, mas a gente está ali, muito bem conceituado, conservando a marca, tendo em vista que a gente nunca deixou de entregar nenhum empreendimento, entregamos tudo cem por cento, cumprindo com os nossos clientes.

Sobre esse aspecto, eu posso concluir que vocês fazem uma boa leitura do mercado, conhecem os concorrentes, conhecem o mercado, analisam o comportamento futuro desse mercado para tomar decisões a respeito de continuar, parar, tirar o pé, como você falou?

Isso mesmo. A gente tem que estar, na verdade, como esse ciclo principalmente da construção civil, que é um ciclo muito dinâmico, um erro paga-se muito caro por ele. Então, na verdade esse acompanhamento da construção tem que ser feito muito atento para que a gente consiga ter essas metas atingidas ou não.

O processo de diversificação de atividades que vocês adotaram, tomando como exemplo a construção civil que está passando por um momento de retração. As outras atividades estão suprindo as deficiências da construção civil, ou seja, o grupo como um todo conseguiu se manter mais ou menos ativo por conta da diversificação?

Na verdade, a gente não conseguiu manter o mesmo nível de faturamento porque o mercado não vende e a gente tem ainda um estoque muito grande na construção de apartamentos imobilizados, então isso aconteceu mas eu acredito que proporcionalmente com todo mundo que está no mercado. A gente caiu, mas todo mundo caiu. Eu acho que com a diversificação, a gente caiu menos que todo mundo porque a gente conseguiu, com essas outras atividades, recompor o caixa de alguma forma. A ideia nossa é que a gente consiga, a partir dessa criar, criar essa expertise

nesses novos mercados para que lá na frente a gente consiga ter equilíbrio nos setores em que a gente está atuando.

Como eu conheço bem a empresa de vocês, eu vou te fazer uma pergunta que me parece ser verdade, mas eu preciso da tua confirmação. Quando vocês entraram no segmento de shopping center, por exemplo, outras empresas de construção civil seguiram essa mesma decisão de vocês. Então, eu percebo que vocês abriram um caminho e os seus concorrentes seguiram atrás adotando a mesma estratégia de vocês. É verdade isso?

É verdade, inclusive o próprio irmão do meu pai, que está aqui vizinho da empresa, seguiu e eu acho que é natural porque a gente está no mercado há 34 anos, é uma empresa que, como eu falei anteriormente, cumpre tudo que marcou que iria entregar, portanto, existe uma tradição, as pessoas da cidade sabem que a gente faz tudo com muita seriedade e eles perceberam que se a gente foi para um negócio era porque o negócio era bom e acredito que na análise que fizeram depois que viram que a gente foi, constataram que era e foram juntos no mesmo ramo de atividade que a gente foi.

Marquinhos, eu vou mudar um pouquinho o tema. Vou falar de parcerias, de rede de relacionamentos. Como é que isso funciona dentro do grupo de vocês? Eu sei que vocês têm parcerias com a BR Malls e com outros grupos também. Eu queria que você falasse um pouquinho sobre isso.

Na verdade, a gente busca sempre está antenado com os grandes players do Brasil. Então, a gente tenta está em conjunto com esses grandes players do Brasil e da América Latina, que no caso é o maior da América Latina, e a Gafisa, que está entre as Tops do Brasil, para a gente consiga estar informado e trabalhando em conjunto com essas pessoas que têm acesso e volume que a gente consiga também ter isso. Por exemplo, no caso da BR Malls, eles fazem negociação de contratos com redes nacionais de lojas para shopping em conjunto e, com isso, a gente consegue puxar preços, consegue algumas barganhas de merchandising, consegue alguns caminhos que eu sozinho não conseguiria. É claro que a gente, como um gestor local, também tem algumas vantagens de resolver os pepinos de operações que acontecem no local. Então, eu acho que nada melhor do que a gente unir forças e o que um é melhor em uma coisa, ele toca e o que o outro é melhor em outra coisa, ele toca e com isso a gente vai sempre aprendendo um com o outro. A gente fez isso nos dois principais ramos em que a gente está, que é o da construção civil e o de shopping center.

No caso, a Gafisa na construção civil?

Exatamente.

Vocês também têm relações ou parcerias com fornecedores, com centros de pesquisa, de treinamento para o pessoal ou coisas desse tipo?

Tem várias. A gente, por exemplo, fornecedores a Franere tem dois grandes parceiros que é a Atlas Schindler, de elevadores, a Gerdau, no caso do ferro, em que a gente é cliente a muitos anos e consegue se manter essa parceria de anos e anos e, com isso, a gente consegue algumas regalias que é difícil de conseguir hoje nesse mercado. No caso do shopping, a gente tem fornecedores de sistema, fornecedores como a própria

Atlas Schindler na manutenção das escadas rolantes. Algumas outras coisas que eu acho importante manter esse relacionamento para que a gente consiga ter mais eficiência e esse relacionamento traz isso. Nada melhor que uma confiança entre as partes para que a gente consiga ter uma eficiência melhor no resultado final.

Você acha que essas parcerias te dão uma vantagem competitiva de distinguir a empresa no mercado?

Eu acho que hoje a vantagem competitiva você não consegue com um item. Eu acho que são vários itens para que você consiga estar na vantagem e são esses detalhes que vão fazendo com que a gente consiga ser competitivo. Buscar um cabelinho em cada uma das áreas em que a gente está e no final a gente forma esse diferencial.

Mudando um pouquinho de tema novamente, eu queria entrar agora no campo da tecnologia e inovação. Entendendo a tecnologia em que nível você se encontra sempre comparando com os concorrentes. Não só a Franere, como todas as demais empresas. Você considera que as empresas do grupo, em termos tecnológicos, elas estão além, aquém ou em pé de igualdade com os concorrentes?

Eu acho, Conrado, que a gente, na parte de construção civil, está muito bem posicionado, porque a gente é informatizado há muitos anos, acho que desde 1996, se não me engano, e a gente percebeu que as outras grandes foram informatizar no ano 2000. Então, é lógico que quando você informatiza, essa informatização vem evoluindo dentro da própria empresa, então eu acredito que a gente evoluiu durante esses anos por conta de estar há mais tempo. No caso dos shoppings, acho que a gente está no mesmo nível porque hoje os shoppings são muito profissionalizados e os sistemas são muito mais óbvios que os da construção civil, mais complexos, com orçamentos e contábil etc.

Em termos de apoio da gestão no que diz respeito ao seguinte: vocês têm a cúpula do grupo que planeja e toma as decisões em setores que vão investir e também nas atividades, e o corpo gerencial que fato executa essas ações. Qual é o nível de envolvimento que existe entre a alta administração e a parte gerencial das empresas?

Hoje eu acho, Conrado, que em nossa empresa nem exista essa diferença, esses escalões. Você percebe até porque você mesmo já participou, já prestou serviços aqui dentro e sabe que a gente é porta aberta e está todo mundo junto. Na verdade, é uma discussão muito mais lógica do que hierárquica. Então, quem tem a melhor ideia ou apresenta o melhor número ou contesta da melhor forma, é a ideia que vai ser seguida. Eu acho que é o lema que meu pai sempre dizia: melhor você na praia rico do que na empresa pobre. Então, se a pessoa que está aqui dentro não for competente, é melhor sair e dá a vez para quem é, porque simplesmente por ser dono ter que acatar uma decisão ou não.

As ideias criativas dos empregados, das pessoas que trabalham, são aproveitadas, vocês estimulam isso?

Não só aproveitadas como também promovidos. Hoje a gente tem dentro da Franere várias pessoas que começaram em um lugar e hoje estão em outro. Por exemplo, a gestora do nosso hotel, a pessoa mor do Hotel Imperial, que começou como assistente

de marketing do Rio Anil, virou a gerente de marketing do Rio Anil, foi para outro shopping nosso, apresentou um resultado e hoje é gerente geral do hotel. É uma coisa que não tem praticamente nada a ver com a outra, mas a evolução da pessoa justificou a gente fazer essa promoção e a gente está muito satisfeito nesse caso, inclusive. Então, você percebe que dentro da empresa, não só esse caso, mas tem inúmeros casos em que existe essa evolução. Eu acho que nada melhor de quem sente a dor e a pessoa que vem de baixo sabe como é que funcionam todos os processos, desde a limpeza do chão até o fechamento do caixa. E a pessoa que tem a capacidade de absorver esse aprendizado, ela merece essa promoção.

No caso dos erros, vocês utilizam isso como ferramenta de aprendizado também para saber o que aconteceu e evitar que volte a acontecer?

Com certeza, isso eu acho que todo mundo tem isso como o maior aprendizado. Nada melhor do que o erro para você aprender. Então, esse erro é fundamental que a gente analise ele sempre que acontece, para a que a gente consiga pensar em todas as possibilidades dele não retornar de novo.

Eu tenho mais duas perguntas, Marquinhos, para que a gente não tomar tanto teu tempo. A primeira diz respeito à questão das pressões sociais, ambientais, ecológicas etc. que hoje é uma realidade. O Brasil está passando hoje por um problema gravíssimo de contaminação ambiental, da Sanmarco. E a atividade de construção civil, assim como a de shopping center também, é muito sujeita a esse tipo de coisa. Como é que vocês lidam com essas pressões?

Eu, na verdade, acho que o Brasil ainda está muito longe de conseguir cobrar o empresário o que ele tem que ser cobrado, porque na verdade o que a gente percebe é que isso é muito mais como você próprio disse: pressão do que técnico. Eu acho que teria que ser técnico porque quando a gente tem um planejamento técnico dessa pressão que vai ocorrer, a gente prevê isso no orçamento e aí é mais fácil ei repassar isso para o cliente e conseguir absorver esse custo. O problema é que hoje no Brasil, você começa uma obra, por exemplo, aprovada e não existe essa obra sem o documento, e no meio da obra muda a regra. Essa inconfiabilidade que o Brasil passa é que eu acredito que faz com que a gente tenha esse índice de credibilidade do mercado baixo, é o que faz com que a gente tenha (a impressão) o Brasil como um país difícil de ser empresário, porque a gente não consegue enxergar o caminho até o fim. No meio do caminho a gente tem essas surpresas. Eu acho que deverá, primeiro, a parte pública desenvolver as exigências, ver o que é cabível, e apresentar isso ao empresário para que o empresário possa dizer se vai ou não vai. Não é obrigado a ir. A gente vai quando a conta fecha, só que a conta muda no meio do caminho e ela passa a não fechar e isso é muito difícil para o empresário brasileiro.

Aproveitando essa tua última fala, era exatamente a pergunta final. O Brasil é um país muito instável. O empresário às vezes é apresentado ao problema, quando ele já está criado, ou seja, você vive apagando incêndios, alguns criados pelo próprio governo, outros em função da conjuntura, da fragilidade econômica do país e por outros motivos. A pergunta que eu queria te fazer era como o grupo de vocês faz a leitura ou escaneia esse panorama ambiental para se prevenir, até mesmo se antecipar a essas mudanças que vão certamente afetar as empresas?

Na verdade hoje, Conrado, depois de perceber que era realmente difícil porque o meio ambiente no Brasil é relativamente novo, essas cobranças. Por exemplo, o primeiro shopping que a gente fez em 2010, ninguém exigia estudo de impacto do trânsito, não existia essa licença aqui em São Luís. Hoje, a gente procura incorporar em áreas que são mais óbvias, mais adensadas, que já existe uma recorrência para que a gente não consiga uma inovação, cometer um grande erro. Nas inovações, quando a gente prevê isso, aí eu acho que o ideal, que foi o caso de Barreirinhas, a gente fazer consultas e mais consultas a todos os níveis possíveis e imagináveis dentro do Brasil para que a gente consiga comprometê-los e, com isso, a gente consiga também ter menos problemas durante o período da obra.

Ok. Eu agradeço e se você quiser acrescentar alguma coisa, tiver algo para colocar, principalmente em termos de vantagem competitiva do grupo no mercado, pode ficar à vontade.

Eu acho, Conrado, que um grande diferencial que a Franere tem, sempre teve e eu acho que é o que faz a gente ter essa desenvoltura que a gente está tendo, é a velocidade de tomar decisão. Como é uma empresa relativamente simples, tocada por poucas pessoas, a gente consegue ter uma decisão muito rápida, para o sim ou para o não, se vai ou se não vai e aí a gente consegue beber água mais limpa nos mercados que a gente enxerga que é bom e que foi o caso de Imperatriz, o caso de Santarém e alguns outros casos aqui da própria Franere, como a Ponta D'Areia e alguns bairros em que a gente inovou. Isso faz com que a gente consiga ter uma valorização do nosso negócio muito grande. Eu quero continuar tendo essa mobilidade para que a gente consiga continuar usando essa ferramenta como uma grande ferramenta de competição dentro do mercado.

Ok, Marquinhos. Obrigado pela entrevista e quando tiver tudo terminado eu te passo um resumo para você .

Ótimo. Obrigado, Conrado. Fique à vontade.

ENTREVISTADO: **CLÁUDIO LACERDA – Gerente financeiro**

Data da entrevista: 21/12/2015

Duração: 00h:18:'57''

Cláudio Lacerda, da área financeira do Grupo Franere. Cláudio, eu vou entrevistar você sobre os assuntos que a gente já comentou, para efeito da minha tese de mestrado. Basicamente, o que eu gostaria de saber é sobre quais as estratégias adotadas pelo Grupo Franere diante da crise que a gente está vivendo no momento, quais empresas estão respondendo bem à crise, quais não estão. Eu vou te fazer algumas perguntas, mas gostaria de deixar você bem à vontade se alguma pergunta você não estiver muito seguro, você não precisa responder, ou se achar que a pergunta não é pertinente ou pode revelar algum segredo da Franere ou algo estratégico, também pode ficar à vontade.

Ok.

Eu queria primeiro que você me nominasse as empresas que compõem o Grupo Franere.

Dentro do Grupo Franere, nós temos o Shopping Rio Anil; nós temos o Shopping Imperial, que fica localizado na cidade de Imperatriz, no Maranhão; nós temos o Shopping Rio Tapajós, localizado na cidade de Santarém, no Pará; nós temos o Hotel Imperial, localizado na cidade de Imperatriz, também no Maranhão, e nós temos algumas outras empresas, que nós denominamos como SPEs (Sociedades de Propósitos Específicos) que são em sociedade com uma das maiores incorporadoras do Brasil, que é a GAFISA.

E a Franere também.

Isso, no braço de construção.

Cláudio, eu queria que você me dissesse um pouquinho como é que o Grupo está enfrentando essa crise, já que a Franere (construtora) era o carro chefe antes da crise, em termos de resultados e desempenho e de repente a atividade principal do Grupo praticamente paralisou e o que a empresa fez.

É, na verdade a Franere sempre teve uma preocupação muito grande em sair na frente, em largar na frente e, para isso, ela sempre ficou muito atenta com o mercado, o que havia de mais moderno, quais eram as informações que estavam correndo no momento e o que que a gente previa para o futuro. Então, no final praticamente do ano passado, a gente já tinha uma visualização de que o ano de 2015 seria um ano difícil, um ano de retração, e aí até nesse momento de crise a gente deu uma largada na frente, ou seja, desde o início de 2015 a gente começou a enxugar a empresa, , não fizemos mais nenhum lançamento de empreendimento. As nossas operações com bancos a gente renegociou, para alongar os prazos, adotamos estratégias comerciais mais agressivas para tentar desovar o estoque que a gente tinha. Então, assim, a gente de certa forma conseguiu fazer um trabalho para nesse momento de auge da crise ter uma certa segurança de que a gente hoje tem uma solidez, ou seja, hoje a gente tem um grupo enxuto, temos as nossas operações quase

todas negociadas ou em fase de renegociação e logicamente que estudando esse novo cenário para a gente tomar as decisões a partir do próximo ano. Lógico que a construção civil foi muito afetada pela crise e nesse momento a gente não tem nenhuma obra em andamento, a gente parou todas as obras, terminamos na verdade todas as obras e obras que a gente estava em fase de lançamento a gente abortou o lançamento por entender que o mercado não absorveria essa demanda. Então, hoje a gente tem o nosso ramo de shopping e que hoje a gente dá uma ênfase grande e, com as obras que concluímos, estamos trabalhando na venda desse estoque.

Cláudio, eu queria voltar um pouquinho no tempo, antes da crise, a Franere vinha embalada por conta do próprio panorama econômico brasileiro que estimulava a construção civil, os programas governamentais, o próprio sistema de transferência de renda, muita gente ascendendo economicamente e podendo compra seu imóvel. Então, quando estava nesse auge, a Franere já fazia leituras de que esse mercado poderia mudar ou ela não chegou a perceber essa mudança antecipadamente?

Na verdade, a gente cresceu nesse *boom* imobiliário também, pegamos essa carona nesse crescimento imobiliário, inclusive com grandes parcerias, com empresas de fora, com empresas multinacionais que têm ações na bolsa de fora do país e, de certa forma, a gente tinha uma expectativa de que isso pudesse durar um prazo maior. A gente tinha uma ideia de que esse *boom* pudesse rodar em torno de seis a dez anos, o que seria muito atrativo para o setor que estaria mais ou menos dentro do ciclo do nosso negócio. Logicamente, a crise não partiu do ramo imobiliário, do segmento da construção. Assim que a gente percebeu que não havia demanda, que havia já uma restrição por parte dos bancos, que havia já uma pressão política, a gente já entendeu que o mercado não duraria, que esse *boom* não duraria muito. Lógico, essa leitura você não consegue fazer ela com muita antecedência, isso a gente prever com muito antecedência é quase impossível, mas a gente talvez tenha feito essa leitura um pouquinho antes das outras empresas e com isso a gente conseguiu talvez parar em um tempo mais preciso para evitar ainda um prejuízo maior.

Eu perguntei isso porque eu acompanho a história da Franere até como prestador de serviços eventuais para a Franere e vi que a Franere havia, antes mesmo da crise começar, já ingressado em outras atividades, como é o caso de Shopping Center e hotel. Eu te pergunto se essa estratégia de diversificação de atividades já foi um reflexo da leitura de que viria uma crise ou isso decorreu da necessidade que os sócios tinham de investir em outras atividades?

Na verdade, essa diversidade, essa atração por diversificar o negócio, já partiu, já tem algum tempo. Muito antes de se pensar em crise, a empresa já essa ideia, tanto é que ela fez uns estudos em outros segmentos, como *fast food*, como área de motéis, e aí depois a gente fez um grande estudo na área de shopping e percebeu que tinha um mercado muito grande para shopping. Na verdade, não foi em função da crise, foi mais em função mesmo de diversificar os negócios, de ampliar a sua marca dentro do mercado, e até dessa questão da mobilidade para promover a empresa, para dinamizar a empresa que a gente sempre foi adepto de estar buscando novos negócios que fossem rentáveis para o Grupo.

Então, depois que a crise se instalou, a diversificação se mostrou efetivamente uma boa alternativa para o Grupo. No seu ponto de vista, isso se tornou a base de sustentação das empresas?

Isso, exatamente. Para a gente, foi importante ter diversificado antes. Hoje a gente consegue medir os nossos resultados de acordo com cada segmento que estamos envolvidos e sabemos aonde e em que momento, em que segmento o que está dando resultado e o que não está. Realmente, foi muito salutar para a empresa ter feito isso com certa antecedência.

Os shoppings centers e hotel, que são as atividades hoje que vocês optaram em função da diversificação, essas atividades estão mais ou menos imunes à crise, estão convivendo bem com a crise ou sofrem alguma consequência dela?

Na verdade, elas convivem com a crise porque de certa forma a gente entende que todo o mercado, praticamente quase cem por cento do mercado está hoje sentindo os efeitos da crise, seja ele muito forte, seja ele um pouco mais brando. Mas a gente percebe que realmente houve sim, foi afetado e só que isso a gente conseguiu, dentro de algumas estratégias, fazer um trabalho para que amenizasse o máximo possível todo esse atingimento. Então, a gente trabalha muito forte os nossos processos de gestão, de equipes, mercadológico, área comercial, área de marketing e o que nós temos de novidade. A gente dá uma dinâmica cada vez maior para o nosso negócio para que ele tenha, sinta menos os efeitos dessa crise.

Mudando um pouquinho agora a nossa linha de perguntas, você acha que o Grupo em si, as empresas de uma maneira geral, elas têm alguma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes no que diz respeito, por exemplo, à tecnologia, o processo de inovação ou mesmo a própria qualidade dos recursos humanos, como você falou agora, que é um dos investimentos que vocês fazem?

É, eu acredito que sim. A gente pautou os nossos negócios, as nossas operações em um tripé que a gente considera que tem um efeito muito positivo, onde um deles é realmente a qualificação da mão de obra. Você tem uma mão de obra preparada, bem treinada, qualificada e você trabalhar a tecnologia, o que tem de mais moderno no mercado junto com essa mão de obra faz com os que seus processos não deixem nada a desejar para as grandes empresas. Tanto é que um grande exemplo disso é que nossa parceria com a Gafisa a execução dos projetos é feita pela Franere dentro das normas de qualidade, das normas contábeis vigentes, e que não deixam nada a desejar a uma empresa do porte da Gafisa. Então, a gente sempre procurou desenvolver esse trabalho, seja ele de equipamentos, seja de hardware, de software, seja a nível de treinamento de pessoal para que a gente realmente esteja preparado e esteja antenado com tudo o que tem de moderno no mercado, tanto nacional quanto mundial.

Eu percebo que a Franere sempre larga na frente dos concorrentes. Por exemplo, quando a Franere fez a parceria com a Gafisa, logo em seguida a gente soube notícia de outras construtoras também parcerias com grandes construtoras de fora de São Luís. Em seguida, a Franere entrou no segmento de shopping center e quase todas as construtoras de São Luís também seguiram esse mesmo caminho, inclusive a construtora que é quase do Grupo, do irmão do Marcos. No ramo de hotel, algo

também parecido. A gente pode assegurar com certeza que a Franere faz uma leitura do mercado muito melhor do que os concorrentes? Ela está muito bem antenada, informada a respeito das tendências?

Na verdade, a gente acredita que esse mérito é muito da nossa diretoria, do nosso presidente que é uma pessoa que sempre teve essa preocupação desde o início das operações da empresa, sempre teve uma preocupação de largar na frente e de ver o que é que o mercado tem de mais oportuno. Logicamente a gente sabe que nem tudo dá certo, mas a gente nunca teve medo de arriscar. Eu acho que talvez essa coragem, esse ímpeto por querer estar na frente para que empresa tivesse esse projeto de sucesso e a gente não perde nunca essa vontade, essa preocupação com o mercado, com o que está acontecendo de novo. Um outro ponto importante em nossos negócios: a gente tem uma preocupação muito grande com estudo de mercado. É uma ferramenta que a gente usa forte. A gente não entra em nenhum projeto que não tenha sido feito um estudo de mercado muito bem preparado, inclusive recorrendo a empresas de renome nacional ou de pessoas que são reconhecidamente capacitadas para que a gente não tenha uma frustração. Acho que esse conjunto, essa mescla dessas características fizeram com que a gente tivesse esse projeto bem sucedido e que, de certa forma, para a gente é um elogio as outras empresas depois virem a fazer ou copiar esses projetos. A gente, de forma nenhuma, mesmo nesse momento, se nega a ajudar, até a contribuir com informações que eles necessitem e acho que isso fez com que a empresa crescesse muito e buscasse novas oportunidades.

Só para terminar, então, Cláudio, na tua opinião, o Grupo Franere, de uma maneira geral, construção, hotel, shopping, enfim, as atividades que as empresas do grupo exploram, você considera que elas têm alcançado o êxito estratégico, ou seja, aquilo que elas se propuseram a fazer foi efetivamente atingido?

Na verdade, a gente não gosta muito de tocar nesse assunto de que a gente já chegou no ápice. A gente tem sempre aquela preocupação de que não está bom, nunca vai estar bom. Então, a gente continua sempre trabalhando para que a gente consiga sempre melhorar cada vez mais. Claro que sim, os nossos empreendimentos foram realmente empreendimentos que geraram resultado acima da expectativa e isso se reflete tanto para os nossos financiadores, como para os nossos clientes, parceiros, mas a gente fica incomodado com essa questão de acomodação. Então, a gente está sempre trabalhando para melhorar cada dia mais, a gente também está sempre preocupado com o que a concorrência está fazendo, então a gente não quer perder fatia do mercado. Então, assim, essa palavra “chegamos no ápice” ainda não entra no nosso vocabulário. A gente prefere dizer assim que estamos entre os bons, mas que ainda precisamos de muita coisa para melhorar e esse trabalho é um trabalho contínuo, é um trabalho diário, árduo que de certa forma depende de toda nosso sistema, nossa estrutura.

A ideia da pergunta na verdade não era atingir o ápice. Era saber, quando eu me refiro a êxito estratégico, era saber se aquilo que eu planejei eu consegui alcançar, mesmo com toda crise, com todas as dificuldades, com os problemas que, não só o Grupo, mas a economia como um todo vem enfrentando. Ou seja, a ideia é: eu quero chegar a um futuro, sair do ponto A para o ponto B. Eu consegui fazer isso mesmo com todo esse problema?

Sem dúvida. A gente concorda que conseguimos sim os nossos objetivos. Lógico que com muita dificuldade, muito trabalho, mas a gente, quando entra em um negócio, a gente se propõe, por mais complexo que seja, por mais difícil que seja, a gente nunca para no meio do caminho. Todos esses projetos foram projetos de médio, longo prazo, projetos dois, três, quatro anos, que mesmo com todas as dificuldades, a gente sempre foi, correu, buscou, para poder finalizar e hoje estão todos aí finalizados, com êxito, dentro daquilo que a gente tinha planejado. Então, acho que a resposta é, sem dúvida, que a gente conseguiu sim.

Ok. Eu agradeço a tua colaboração. Se você quiser acrescentar alguma coisa, pode ficar à vontade e, quando a gente terminar, eu já prometi para o Marcos Filho, vou mandar uma cópia desse material para vocês.

Isso é bom. A gente está aqui à disposição. Para a gente, é gratificante participar desse tipo de trabalho, mostrar um pouco o que é a Franere, compartilhar isso com outras pessoas, com outros acadêmicos, a gente está aqui à disposição. Para a gente, faz parte também do nosso negócio está conversando, trocando informações, seja com empresas, seja com o pessoal da área acadêmica é sempre um grande prazer.

Obrigado, então.

ANEXO C – ENTREVISTAS REALIZADAS

C.3. – GRUPO SAFEMED

**SAFEMED CENTRO DE SAÚDE OCUPACIONAL
SUPERCLÍNICA LTDA
CLÍNICA DOM
OUTRAS PEQUENAS EMPRESAS**

ENTREVISTADO: **Gustavo Almeida - Diretor financeiro**

Data da entrevista: 22/12/2015

Duração: 00h:18:'13''

Vamos entrevistar o Gustavo, que é diretor e sócio proprietário das empresas Safemed, Superclínica e DOM. Gustavo, basicamente o que interessa para nós, na pesquisa, é saber e discutir a questão da estratégia em momento de crise, ou seja, o que as empresas estão fazendo para superar as dificuldades. Eu elenquei alguns pontos que a literatura diz que é importante e eu gostaria de checar com você se as tuas empresas adotam essa estratégia ou se seguem um outro caminho diferente. Eu queria deixa-lo bem à vontade com a relação às respostas. Se você achar que não é conveniente tratar alguns dados, não tem nenhum problema.

Eu vou falar como se fosse uma conversa, porque o que realmente nós estamos fazendo, primeiro, nós, pela perspectiva de mercado, a gente ainda não sentiu a verdadeira crise. A gente ainda vai sentir o reflexo dessa crise agora nesse primeiro semestre de 2016.

Você acha que a crise ainda vai chegar mais intensamente?

Vai, eu acho. Porque ela chegou bem intensamente no Sul e isso é normal. Então, para cá para cima, o reflexo dessa crise ela está começando a chegar agora. Dependendo do segmento, já chegou há muito tempo. O mercado imobiliário já sentiu bem mais cedo do que nós. A gente da área de saúde está começando a sentir esse reflexo agora e deve sentir naturalmente ele mais no primeiro semestre de 2016. Então o que gente procurou fazer? Como várias empresas, a gente tem trocado ideias, a gente está tentando se antecipar à grande crise. Então, a gente tem três empresas: uma, no segmento de atendimento ao público mais carente, não digo carente, mais popular (Superclínica). A outra é no segmento totalmente diferente, que é o público mais classe A, que é a DOM. E tem a Safemed, que trabalha diretamente com empresas, ou seja, o reflexo de uma crise a tendência é que ela sinta mais rápido.

Deixa eu te fazer uma pergunta, Gustavo. Toda empresa se planeja visando chegar a algum lugar no futuro. Um plano estratégico, como é popularmente falado. Vocês, naturalmente, para cada uma dessas empresas, vocês tinham uma estratégia, um planejamento. A pergunta que eu quero de fazer é a seguinte: Superclínica, Safemed

e Dom, a estratégia que vocês planejaram, vocês conseguiram chegar lá tal como foi planejado ou tiveram que mudar alguma coisa?

Não. A gente teve que mudar algumas coisas.

Fazer algumas adequações?

Fazer algumas adequações. Por exemplo, primeiro a gente (quando eu falo “a gente” é porque eu tenho alguns sócios dentro das empresas). A filosofia, a gente procura implementar a mesma filosofia de gestão em todas elas. No momento de crise é justamente quando se sobressai as empresas que têm uma competência maior. Quando acaba a crise, quem saiu bem vai sair bem à frente no mercado. Então assim, a gente tem uma filosofia, se a gente se retrai muito, a gente pode ser engolido pela concorrência. Então, o que que a gente procura fazer: estudar bem e usar da criatividade de forma responsável para tentar buscar caminhos que vão agregar serviços e valores ao nosso negócio, como por exemplo, vou te dar um exemplo bem prático: a Safemed, como eu te falei, sente muito mais rápido do que as duas outras empresas nossas porque a Superclínica, por ser de atendimento popular, a tendência é de que até aumente esse número de atendimentos, mas mesmo assim a gente não pode esperar só isso, a gente tem que buscar e usar também da criatividade. Mas a Safemed depende do desenvolvimento econômico do Estado e do País. Ou seja, se eu tenho mais empresas crescendo, eu ganho mais porque eu presto uma consultoria de saúde e de qualidade de vida do trabalhador para as empresas. Então, o que acontece? A gente já começou a sentir. A gente vai terminar o ano com uma queda de mais ou menos 8% o que, dentro do cenário, não é muito grande, mas é porque a gente já se antecipou a essa crise e foi buscar outros caminhos. Como por exemplo: falamos em aumentar o leque de serviços. A gente começou a desenvolver um trabalho de *home care*. O trabalho de *home care* não tem um impacto muito grande e a gente já tinha todas as ferramentas dentro da empresa para abrir esse mercado. Então a gente começa a operar, a gente já está operando em fase experimental, começa a operar mesmo agora em janeiro com o *home care*. A gente tem uma perspectiva grande de aumentar o nosso faturamento nessa área. Por outro lado, a gente tinha um plano de expansão de uma unidade Premium, que ía ser no shopping aqui. A gente ainda espera, até porque o projeto foi desenvolvido e está tudo pronto, mas a gente deu uma parada nesse projeto para aguardar como vai funcionar o ambiente econômico do Estado para voltar a retomar esse projeto. Então, são coisas que por conta da crise, a gente teve que se moldar.

Entendi. Deixa eu te perguntar uma coisa. As três empresas, de uma maneira geral, em termos tecnológicos, em termos de inovação, de prestar serviços diferenciados para a clientela, como é que você coloca elas em relação às concorrentes?

Olha, no mercado atual, nos três segmentos, eu acho que a gente está como líder de mercado. As três empresas. Só que a gente tem que se preocupar justamente com isso. Como eu falei, em momento de crise a gente não pode se retrair, a gente tem que buscar alternativas para continuar crescendo. Então, hoje mesmo a gente passou uma manhã fazendo um planejamento das medidas do primeiro semestre trancado em um hotel aqui – o Premier – com todos os diretores, mas a equipe de gestão para desenvolver um trabalho em cima disso. Alguns pontos, por exemplo: a gente vai intensificar o nosso comercial, mais do que nunca, porque ele tem que se desdobrar

agora para buscar alternativas e cair mais para o varejo, porque a gente trabalha muito com as grandes empresas e a gente tem que buscar o varejo; buscar outros mercados, em outros Estados que estão em desenvolvimento apesar da crise. Então, já estamos trabalhando isso, fazendo uma prospecção de outros mercado. Então, o que a gente fala, apesar da crise, a gente não pode parar. A gente tem buscar alternativas para crescer.

Deixa eu te perguntar uma coisa. Você falou que hoje passou a manhã em um processo de planejamento com a diretoria e o corpo gerencial da empresa. A pergunta é a seguinte: qual o nível de envolvimento da diretoria e do pessoal de nível intermediário e dos níveis mais baixos das empresas no processo de planejamento, de gestão, de ideias e de aproveitamento?

Justamente por isso a gente faz questão deles participarem dessa reunião, o corpo gerencial, desse planejamento, porque na verdade são eles que estão à frente no nosso chão de fábrica, as pessoas que estão lá, as pessoas, eles têm que entender o que está acontecendo, o que a gente quer buscar, o cenário atual para passar para os seus subordinados, os liderados deles, eles têm que passar isso. A gente consegue, na verdade, potencializar a chegada dessa filosofia, desses interesses, desses objetivos a toda a equipe. Por isso a gente faz questão que eles estejam dentro, engajados nesse planejamento, inclusive participando com sugestões, ideias. Inclusive a gente hoje, um dos pontos que a gente colocou é que precisa trazer mais ideias dos nossos colaboradores, não deixar que não surjam ideias, porque é dessas ideias é que gente criar ferramentas para economizar mais, diminuir custos, principalmente em momentos de crise a nossa política é de austeridade total. Em último caso demitir. Para não demitir, a gente vai ter que enxugar nas diversas áreas, nos diversos setores e essas pessoas são essenciais para participar desse processo.

Outra pergunta. Em termos de parcerias (me refiro tanto de fornecedores, quanto de concorrentes, parcerias com órgãos de pesquisa, universidades, enfim, qualquer tipo de parceria) é uma prática comum na empresa de vocês fazer esse tipo de parceria?

Sempre. Principalmente, você mais do que sabe, nós somos muito adeptos a consultorias e quando você pega uma visão que vem externa, de fora da caixa, para que a gente avalie o cenário com outras empresas, a gente é extremamente a favor. E se tiverem um apoio que seja de uma universidade, a gente está sempre aberto.

As empresas que eu escolhi para fazer essa pesquisa são exatamente aquelas que eu conheço e por essa razão vou diretamente no ponto em que desejo saber. Eu sei que vocês têm parcerias, por exemplo, a DOM têm parcerias com laboratórios de clínicas e também com médicos. A mesma coisa também na Superclínica e na Safemed. Eu queria refinar um pouquinho mais essa pergunta, no sentido de que essas parcerias tenha, efetivamente uma troca de vantagens.

Com certeza, de experiência e análise de avaliação do serviço, que é essencial hoje dentro do mercado, principalmente na área médica. Hoje, tecnologia você consegue comprar em qualquer lugar, você tendo o recurso, você traz a tecnologia da China. Então, qualquer um pode se equiparar a você ou ser melhor que você em termos de tecnologia. O serviço hoje é o grande diferencial do nosso negócio. Com a troca de experiência, de ferramenta de gestão, de compartilhamento de dados entre os nossos

parceiros, isso faz com a gente potencialize o resultado de qualidade nesse serviço, de excelência.

Ok. Gustavo, mudando um pouquinho o foco das perguntas, eu queria que você falasse um pouco para nós sobre a questão da regulação do teu setor, as normas, as regras, a vigilância sanitária, a saúde, enfim, o próprio fisco. De que forma isso afeta positiva ou negativamente as empresas?

Nós procuramos trabalhar o mais correto possível, sempre. Cada vez mais, a regulamentação através dos órgãos, ela exige e nos dá um custo extra muito grande que, conseqüentemente, vai refletir na precificação dos nossos serviços. Mas também cada vez mais os órgãos de fiscalização (estou falando pela Safemed) junto às empresas clientes é cada vez maior, cada vez mais ativo e isso faz com que essas empresas não busquem só preços. Elas busquem a qualidade até porque o nosso trabalho é justamente diminuir o passivo dessas empresas. Então, a gente tenta se ajustar de forma correta a toda essa regulamentação que cada vez vai ser maior, mas sem que a gente dê um impacto muito grande no preço do nosso serviço. E que não prejudique também o desenvolvimento desse serviço. Não sei se eu te respondi.

Tranquilo. É que entre o que a gente ler anteriormente para escolher o que vai perguntar, muitas outras empresas citaram a questão de regulação como sendo um obstáculo para atingir o êxito, mas também uma espécie de estímulo ou obrigação que faz com que elas, cumprindo as exigências, elas consigam vencer a guerra estratégica.

Claro. Por exemplo, a certificação. Você se certificando, no processo de certificação você gera um custo que não deixa de ser alto dentro de uma empresa, mas ao mesmo tempo você está ali sendo chancelado que a qualidade do serviço, que você utiliza de normas corretas, trabalha com seriedade e a gente acredita que isso é o futuro. Talvez hoje, principalmente na região Nordeste, você não tenha uma cobrança tão grande como você tem no Sul, mas cada vez mais a cobrança aumenta e quem tiver trabalhando assim, vai fazer diferença lá na frente.

Questão ambiental impacta nas empresas de vocês? A questão do resíduo sólido que tem que dá uma destinação adequada?

É, hoje a gente já trabalha com o resíduo seletivo, principalmente o hospitalar. A gente tem empresa especializada hoje que a gente já tem o contrato, eles buscam esse resíduo. Só que a gente sabe que não é só buscar o resíduo, é onde ele esse dejetos vai ser jogado e me parece que isso não está bem resolvido aqui em São Luís. Não está bem resolvido, mas a nossa parte a gente está buscando fazer. A nossa parte de ter o resíduo seletivo, o lixo hospitalar sendo retirado por uma empresa autorizada pela Prefeitura, que faz todo o descarte desse resíduo, a gente está fazendo.

Só mais uma pergunta para a gente encerrar. A tua clientela, de alguma forma pressiona a empresa no sentido de que ela desenvolva melhores serviços ou vocês se antecipam a isso já planejando serviços de qualidade?

Conrado, como eu te falei, cada vez mais a qualidade do serviço vai ser um diferencial. Só assim você vai conseguir fidelizar o cliente. Hoje dia, com a Globalização e facilidade de você adquirir ferramentas, hoje você clica no computador e se quiser comprar um

container da China, você compra o container aqui e agora. Uma ressonância magnética, eu vou falar do nosso negócio, uma ressonância magnética você compra hoje na China e o cara te entrega aqui já despachado, desenrolado no porto no ponto de funcionar. Tendo dinheiro... Mas o serviço, ele é o grande diferencial. Capacitação de colaboradores, ferramentas com excelência, rotinas, normatização tudo isso vai fazer a diferença. Por isso, cada vez mais os serviços de qualidade ficam mais caros e isso em momento de crise é preocupante e por isso a gente tem que fazer uma readequação, uma política de austeridade. Hoje mesmo, como eu falei, a gente estava no planejamento e pegamos uma planilha de custos mensais e estávamos analisando aonde a gente pode baixar. Por exemplo, aluguel. Quase todos os nossos imóveis são alugados. Então, nós vamos fazer agora uma força tarefa para mostrar para os nossos donos de imóvel que a situação é outra. O mercado imobiliário caiu. A gente está o tempo todo com eles há mais de dez anos sem atrasar, a gente precisa desse oxigênio e vamos tentar negociar. É um dos pontos que nós vamos fazer.

Ok, Adalberto, desculpe Gustavo.

Adalberto é o outro sócio (risos).

Eu agradeço a tua atenção em nos conceder essa entrevista. Eu abro espaço para você se quiser acrescentar mais alguma coisa que possa ser útil para gente melhorar também a qualidade do nosso trabalho. Você acha que tem mais algo que possa acrescentar em termos de diferencial das tuas empresas?

Primeiro eu queria falar que eu acho que, apesar da crise existir, a crise política está sendo a grande responsável por essa crise econômica. Existiram erros de gestão por conta do governo federal a gente sabe que existiu, mas eu acho que a gente tem que ter em Brasília um pessoal que pense mais no país e não no interesse próprio. O sistema é totalmente falido e isso não vai mudar assim. Então, nós empresário temos que reagir. Eu acho que essa crise, ela não vai passar rápido mas ela também não vai ser tão brusca. Por isso, não gosto de falar que é crise, mas sim turbulência. Posso estar errado. O que eu acho é que a gente tem que buscar alternativas, tem que não se retrair, procurar aquecer para sair na frente acho que o mercado não demora muito a ter uma retomada econômica. E quanto à sugestão, acho que falar para você uma sugestão é complicado, você é meu consultor, meu guru (risos).

É, mas a visão aqui é do empresário, o consultor não está vivendo o dia a dia do negócio e não sabe aonde o nó está apertando. Além das empresas, você tem mais dois negócios, que é uma academia de ginástica e uma empresa de entretenimento, shows e eventos. Essas duas empresas, rapidamente, elas estão também tendo desempenho semelhante ou parecido com as demais empresas?

A nossa academia é uma academia voltada para um público mais elitizado, então é assim ela não deixa de sentir. Como nós inauguramos há pouco tempo uma unidade e a gente inaugurou porque o processo não tinha como voltar atrás e tinha que inaugurar de qualquer jeito porque quando se começou a falar em crise realmente o mercado deu uma retraída. Com essa unidade nova, a gente não sentiu tanto porque como novidade, a gente conseguiu muitos adeptos. Nosso trabalho agora é pelo menos manter o que a gente tem hoje enquanto a gente ver essa movimentação de mercado. No ramo de entretenimento, esse é um ramo que está sentindo mais

porque ele não é um serviço essencial, para ser mais direto. Então, as pessoas hoje, se forem para cortar custos, elas vão cortar uma ida a um show ou evento, uma ida ao um shopping, restaurante. Então, esse é um mercado que vai sentir bem, já está sentindo bem mais rápido.

É isso, eu te agradeço.

Espero ter ajudado. Quero ver depois o resultado desse trabalho e desejo sucesso. É um grupo ou individual?

Individual. Depois vou falar com a Carla, a contadora, para fechar alguns dados.

Ótimo.

ENTREVISTADO: **CARLA GOMES – Assessor contábil**

Data da entrevista: 29/12/2015

Duração: 00h:15:'56''

Vamos conversar hoje com a Carla Gomes, que é responsável pela área contábil das empresas Safemed, Superclínica e DOM, empresas do Gustavo, Adalberto e de outros sócios. Carla, basicamente o que a gente está interessado em saber são as razões pelas quais algumas empresas prosperam e outras não conseguem sobreviver no mercado. Nesse momento, a gente está vivendo uma das crises mais graves aqui no Brasil e eu queria começar te fazendo uma pergunta. Eu queria saber como é que financeiramente e economicamente as empresas que eu acabei de falar – Safemed, Superclínica e DOM – elas estão prosperando, estão se mantendo mais ou menos constantes ou tiveram algum tipo de queda de desempenho?

Primeiro, boa tarde. Prazer em receber em meu escritório. De fato, as empresas, nesse período, todas elas tiveram um decréscimo, tanto no faturamento, no prejuízo ou diminuição do seu lucro mesmo. Todas as três que tu citastes elas estão diferentes de doze meses atrás.

Você atribui essa queda de desempenho aos efeitos da crise ou aconteceu outro fato que pudesse explicar isso?

Eu acredito que por conta do mercado mesmo, da crise. Porque a gestão não mudou, são os diretores, as cabeças chaves, os gerentes, o que tem o articulador de negócios das três empresas são os mesmos. Então, eu acredito que tenha sido mesmo a questão da retração do mercado mesmo.

A gente percebe que os sócios, os diretores das empresas, eles têm uma preocupação muito grande com a qualidade dos serviços que eles prestam. Não é à toa que as três empresas que eu falei devem estar na liderança do mercado. Essa qualidade que as empresas transmitem, você atribui a algum fator específico nas empresas? Por exemplo, tecnologia ou serviços ou recursos humanos? A prestação dos serviços é que faz o diferencial nelas?

Olha, a primeira coisa que me vem à cabeça é que todas as três empresas foram pioneiras nesse segmento aqui no Estado e na cidade. A Superclínica, com esse preço popular, hoje realmente ela é balizadora de mercado. As outras que vieram, nota-se claramente que elas se baseiam no que a Superclínica está fazendo. A Safemed idem. Também a questão não da locação de ambulância, que já vinha, mais significativo, com alcance maior em contratantes de porte do Estado, a Safemed está sempre lá, está indo para o Pará, está indo para outro Estado com essa eficiência. A DOM, da mesma forma, é um prédio em que foi colocado um andar para ela e também é pioneira nessa região metropolitana aqui da cidade. Então, a primeira que me vem é o pioneirismo deles. A segunda, em relação à qualidade, por ser pioneirismo, eles acabam ditando algumas regras, mas, de fato, nós, nas reuniões com a diretoria, vemos que eles estão procurando inovar. Por exemplo, a Superclínica agora vai aceitar cartão de crédito, e-commerce, tudo isso vai também, acredito, viabilizar ou aquecer no segmento, no negócio deles, das empresas.

Essa questão da inovação que você falou. Você acha que quando eles planejam uma inovação, eles consideram isso em uma reunião, em um plano estratégico, a opinião dos empregados, dos funcionários ou eles tomam essas decisões a partir da diretoria da empresa?

Não. A minha sensibilidade, o que eu percebo, é que todas as tomadas são feitas com a diretoria e as cabeças chaves, que devem transmitir a sensação do restante dos empregados. Mas inclusive, a Safemed ganhou um prêmio de empresa onde você, esqueci o prêmio, a empresa onde melhor se trabalha, a empresa que teve a melhor avaliação dos seus empregados. A Safemed ganhou esse prêmio há pouco tempo.

E também ganharam o prêmio de “empresário do ano”, na Associação Comercial?

Foi, teve realmente o da Associação. Esse eu nem me lembrava agora.

Nesse caso, então, você acha que algumas ideias nascem da base e vão subindo os degraus, os escalões da empresa, até chegar à diretoria. A diretoria avalia e, se for uma inovação que se apresente como favorável, eles implementam sem maiores dificuldades?

Sim. Já participei, também de ocasiões, como tu dissestes, vem da base, foi trazida à diretoria e eles avaliaram. Mas em outras reuniões que fizemos só a contabilidade e os diretores, eles trazendo a ideia, preocupados com a parte tributária, e imagino que surgiu ali, da diretoria mesmo, da cúpula. Então, tem os dois, isso fica bem balanceado nessa questão do empreendedorismo, de inovação.

Em termos de tecnologia, também a gente nota que as empresas são bem montadas e tem equipamentos de ponto de ponta, serviços pioneiros, como você falou. Então, comparando com os concorrentes, dá para a gente dizer que elas estão, senão igual, mas acima da concorrência?

Da média. Sim, a questão da presença tecnológica e recursos, sim. São sistemas, são importações, são planejados, sempre todos os relatórios deles é via sistema interno. Então, essa questão de tecnologia os ajuda muito e nos ajuda também.

Eu queria mudar um pouquinho, então, o foco das perguntas para saber a respeito de um assunto que o Gustavo abordou em sua entrevista que é a questão da diversificação. No momento desse de crise, ele me falou que procura alternativas para o negócio. Como exemplo, ele citou a questão do *home care* que a Safemed está entrando nesse mercado a partir do próximo ano. Também tinha a ideia de fazer uma agência ou ponto de atendimento Premium em um shopping center, mas deu uma pausa nesse projeto. A Academia também abriu uma filial que está começando agora com um bom resultado. Enfim, são alternativas para a crise. Eu queria que você me falasse um pouquinho sobre essas alternativas, do ponto de vista do que isso pode proporcionar de resultados positivos para as empresas.

Bom, falar em inovação, por si já diz muita coisa. Se vai inovar, vai surpreender, vai dizer o que o consumidor está precisando e isso vai trazer o consumidor para dentro e vai fazer uma mudança de mercado. Mais uma vez, você sai na dianteira, na ponta e o pioneirismo, se bem trabalhado, se torna realmente o que te alavanca e te coloca como líder de mercado. Então, tudo isso que tu citastes não está mais em papel, está

realmente realizado. O *home care* já está constituída a empresa. Falaste da academia, também já é uma realidade. Então, eu imagino que com certeza deve trazer, sim, bons resultados.

Esse fato de não estar mais no papel, para citar uma expressão que você usou, significa que há um plano preliminar em que são avaliadas as perspectivas de resultados, tipo receitas e custos projetados, para saber se vai ser bom ou não?

Bom, esse planejamento bem afiado, bem alinhado, eu realmente não participei. Eu participo quando eles têm essa ideia e me perguntam sobre a tributação, qual o encargo etc. Com certeza, para montar esse modelo de negócio que tem várias, as variáveis são muitas. Um plano de negócios bem feito, os tributos são só um ponto. Então, eu imagino que quando eu entro, quando a contabilidade entra, é dentro de um esquema já planejado por eles, que eles já teriam feito.

Ok. Em termos de regulação, sabemos que o setor é fortemente regulamentado, sofre influência das leis, da Vigilância Sanitária, do Ministério da Saúde, da Agência Nacional da Saúde, enfim. O que essas leis e regulamentos, a própria tributação, afetam o desempenho da empresa? Eu vou um pouquinho além. Alguns autores dizem que a regulação tem esse lado negativo de impor custos, mas ela também tem o lado positivo, que é o fato da empresa transferir uma percepção ao consumidor de que aquela empresa cumpre com as obrigações legais. Aí, eu queria ouvia a tua opinião sobre essas duas óticas, o lado negativo e positivo.

Realmente, como a legislação é engessado no segmento dela (das empresas), hoje uma diferenciação é uma exceção à regra da atividade dele que aplicamos. Então, eles têm uma redução de PIS e COFINS que, apesar da tributação dele não deveria ser com essa redução, as é exceção da regra. E no planejamento anual, isso fica bem latente. Se o PIS e COFINS deixar de existir, for revogado para a exceção da atividade deles, teria um percalçozinho. Então, realmente isso deixa um pouquinho o planejamento melhor e financeiro. A outra pergunta, desculpe ...

É se a percepção da influência da legislação na percepção do consumidor faz com que a empresa seja mais bem vista e, portanto, mais procurada.

É, eu acho que o consumidor vai procurar o preço. Se a empresa é idônea, falando como consumidora, ele vai ver a empresa estruturada, a qualidade dos serviços e vai procura. A questão se ela é uma empresa que cumpre com suas obrigações o recolhimento, isso vai mostrar ao longo dos anos e aí o consumidor ver. É uma empresa que está muito tempo no mercado, deve ser uma empresa confiável, não vai desaparecer, não vai simplesmente, como eles mexem com saúde, deixar alguém na mão ou deixar de entregar algum resultado, algum exame. Então, acredito que o consumidor vai ter essa percepção. E ...

Pode falar.

Não.

Eu tinha mais uma pergunta só. Se você pudesse resumir sobre as três empresas, o que você acha que é o diferencial que faz elas serem líderes de mercado. Ou seja, tudo o que elas fazem que as outras não conseguem copiar?

Por exemplo, fazendo um comparativo mesmo na minha carteira de clientes, eles sempre procuram ouvir a assessoria. Tanto a assessoria contábil, eles têm também uma assessoria jurídica muito presente. Eles têm também uma assessoria, um auditor, e eles sempre estão fazendo auditoria, que é o ilustre colega aqui. Posso citar?

Claro.

Então, eles sempre têm essa preocupação. Sempre tem mesas redondas. “Ah, Carla, vamos discutir isso aqui”. Eles sempre estão preocupados. Quando se vai para lá, chama as cabeças chaves e pergunta: “como está o andamento desse processo?”. “E esse pagamento de tributos?”. Por exemplo, eles tem uma preocupação de fato. Foi detectado que eles estavam com uma retenção a menor, imediatamente mandaram que a gente providenciasse a regularização disso aí. A contabilidade apontou que estava recolhendo, retendo a menor deles, estavam se apropriando e eles não regatearam. Disseram, “não, vamos regularizar”. E quando se vai para reunião, tem uma preocupação constante. Não fica distante. Por exemplo, os parceiros, os terceirizados não ficam distantes. Eu sou uma terceirizada, o Conrado é um terceirizado, o jurídico é um terceirizado. Mas sempre tem esse encontro, sempre tem. E o que se observa é aquela preocupação realmente com o financeiro e com o mercado. Nas reuniões que eu participo, eles levam muito a sério aquele mark-up. “A gente não vai entrar nessa concorrência, a gente vai entrar nessa. Dá para a gente ganhar nessa”. Então, eles têm essa preocupação e eu acho que isso difere muito, porque eles, como outros clientes que têm essa mesma conduta, as empresas, apesar da crise, da retração e diminuição, mas eu não veja fragilidade tão grande como daquelas que não tem isso. Essa é minha percepção enquanto contadora.

Então, você considera que as parcerias que o grupo tem com prestadores de serviços, contabilidade, consultorias, jurídico etc. e o fato deles ouvirem, levando em consideração essas visões de fora, isso faz a grande diferença.

É, faz diferença no momento em que eles absorvem e aplicam aquilo que você está direcionando, apesar de que, o bater o martelo vai ser deles. Mas só o fato de ouvir e eles enxergarem que isso é importante, eu acho que é sim, um diferencial.

E também o fato de que estarem totalmente antenados com as tendências de mercado. Você falou disso também.

Isso, perfeito.

Ok, Carla. Era isso que eu queria saber e, se você tiver alguma coisa a mais que queira acrescentar, que não tenha falado anteriormente, fique à vontade.

Não, acho que o que define é isso, o grupo é definido por isso. Eu acho que tudo foi dito sim, tudo foi colocado, as perguntas foram bem esclarecedores. Eu acho que é isso aí.

Eu te agradeço mais uma vez.

Eu que agradeço.

ANEXO C – ENTREVISTAS REALIZADAS

C.4. – COMERCIAL ROFE LTDA

ENTREVISTADO: Thagore Fernandes - Diretor financeiro

Data da entrevista: 20/04/2016

Thagore, bom dia.

Bom dia.

Thagore é o diretor da empresa Comercial Rofe que trabalha no ramo da construção civil como atacadista. Nós vamos conversar com o Thagore sobre os principais pontos que ele tem como elementos de definição da sua estratégia no sentido de ultrapassar os momentos difíceis que o Brasil vem enfrentando. Thagore, as perguntas que eu vou te fazer estão relacionadas com a tese de doutorado e eu queria deixar você bastante à vontade no que diz respeito a responde-las. Se você achar que não são pertinentes ou que não deve abordar esse assunto, você não precisa responder. Se tiver alguma coisa que você queira acrescentar, no final a gente trabalha isso.

Ok.

Então, eu vou começar perguntando para você como está sendo a trajetória da Comercial Rofe nos últimos dois ou três anos, quando o Brasil entrou nesse processo de crise político e econômica.

Bom, nos últimos dois, três anos nós tivemos bom desempenho. 2014 ainda foi um bom ano para a gente, crescemos muito. Em 2015 foram dois sinais bem distintos. Nós tivemos o primeiro semestre ainda muito bom, mas no segundo semestre nós realmente sentimos bastante os efeitos da crise. Vamos falar aqui que a situação de crise para a nossa empresa, nós começamos a sentir a partir do segundo semestre de 2015.

Qual a tua visão para os próximos anos? Você acha que a empresa vai continuar com bom desempenho ou ela vai começar a sentir os reflexos da crise?

Sentir, nós já sentimos. De qualquer forma, 2015 foi o nosso pior crescimento nos últimos sete anos. Nunca tínhamos tido um crescimento tão baixo. Sempre éramos acostumados a crescer na casa de 20% todo ano. No ano passado nós fechamos com um resultado de 12%. Já foi muito abaixo do que a gente vinha fazendo ano a ano. E, para este ano a expectativa é menor ainda, da gente fechar em torno de 7 a 8%. Eu acredito que até 2017 esse cenário não vai mudar não. 2017 vai ser parecido com 2016.

Em relação aos concorrentes, você considera que a Comercial Rofe atua de forma similar, ela tem um fator que a diferencia dos demais ou existem concorrentes que estão à frente da Comercial Rofe em alguns aspectos que podem criar um diferencial competitivo?

Nossa empresa é uma empresa de material de construção, então no segmento de construção civil a crise foi do setor, não foi de uma empresa específica. Então, sentir, todo mundo está sentindo. Está sentindo muito mais do que nós que somos atacadistas, distribuidores, são as indústrias, porque realmente o pequeno comércio não quer mais estocar. Como ele não quer mais estocar, ele ainda compra um pouco mais dos distribuidores do que compra da indústria, porque da indústria tem que comprar volumes maiores. Então, nós acabamos sentindo um pouco menos que a indústria. Mas, com relação aos concorrentes, a gente tinha uma atuação muito forte aqui, direto nas construtoras, pois os concorrentes não têm. E esse setor de construção civil a gente ver que as unidades lançadas deve ser metade do ano de 2015. Com isso, a gente sentiu um pouco mais por ter essa atuação também no mercado da construção civil.

Em termos tecnológicos, a Comercial Rofe aposta na sua tecnologia, melhorando os processos internos ou mesmo em relação à logística ou qualquer fator que possa causar uma certa diferenciação em relação aos demais concorrentes?

Sim, sim, sim. A gente investe muito em tecnologia. Nós tivemos um investimento agora, por exemplo, em esteira de flow-rack, a separação hoje vai ser toda feita por esteiras, não vai ter mais a necessidade de separador e rodar todo o depósito da empresa e, com isso, a gente vai ganhar muita produtividade. Fora isso, a gente está investindo também em empilhadeiras, palletes elétricas. Estamos realmente fazendo um investimento grande em maquinário para aumentar a nossa produtividade.

Isso também impacta na inovação interna na empresa, com novos processos que vão agilizar e causar mais velocidade na distribuição e atendimento dos clientes?

Sem dúvidas.

Ok. Como é que você definir a tua parceria com fornecedores, distribuidores, enfim, com as pessoas que você considera que são parceiros? O nível de relacionamento é bom? Isso te ajuda de alguma forma a chegar ao ponto que você chegou?

O nível de relacionamento é bom. Claro que não são com todos os fornecedores. Hoje nós temos mais de 180 fornecedores e é muito difícil você ter um bom nível de relacionamento com todos eles, mas vamos falar dos principais fornecedores, nós temos sim um bom nível de relacionamento e isso facilita muito em negociações. Nós temos problemas a resolver, para definir estratégia juntos, e é essencial.

Internamente, a tua equipe, você percebe uma busca pela atualização, pelo desenvolvimento da equipe. Isso é, além de ser fomentado pela alta administração?

É, sem dúvida a gente procura sempre fomentar esse desenvolvimento da equipe. Ano passado nós tínhamos uma parceria durante, durante três anos, a gente tinha uma parceria com a Fundação Dom Cabral. Então, todo mês iam professores para a empresa e, sobre diversos temas diferentes, abordar com a equipe gerencial sobre alguns temas e isso foi bastante importante para o desenvolvimento da equipe como um todo. Fora isso, temos também vários cursos que nós oferecemos para funções operacionais. Os gestores mesmos da empresa dão esses cursos, com certificados. Estamos investindo bastante nessa parte.

Inclusive eu sei que dois funcionários de vocês estão fazendo mestrado (Launé e o Luis Carlos). Isso é bom porque via trazer mais conhecimento para a empresa.

Com certeza.

No caso ainda da equipe, ela se envolve no processo de planejamento da empresa?

Sim.

O planejamento de vocês não é feito apenas pela diretoria? Vocês coletam dados, informações e contribuições do pessoal?

Não. Na verdade, quem faz o planejamento são os gestores, não é a diretoria. A diretoria apenas aprova o planejamento. Então, todo planejamento é feito pelos gestores. Os gestores fazem o planejamento, a diretoria aprova, às vezes solicita alguma mudança ou a retirada de algum item e depois esse planejamento desce até os níveis operacionais. Digamos que ele é segmentado em subestratégias, mais ou menos 80% da empresa, de todos os funcionários da empresa possuem indicadores, possuem acompanhamento de performance.

As boas ideias são aprovadas? Por exemplo, se surgir lá na base uma boa ideia inovadora, vocês fazem algum tipo de aproveitamento dessa ideia?

A gente não tem nada formalizado para isso. Tem várias empresas que estimulam, que dão premiação para isso. É uma coisa que a gente vem até pensando. A gente adota, mas hoje ainda fica a critério de cada gestor, não é levado para a empresa como um todo. Sim a gente acata.

Thagore, voltando um pouquinho para a questão da competição. Vocês fazem uma espécie de avaliação constantemente, tentando obter informações para melhorar o planejamento das ações que vocês vão executar? Você considera que esse mercado, hoje, aumentou o nível de competitividade? Os seus concorrentes estão cada vez mais agressivos? Ou essa informação você não tem até pelo fato de que aqui em São Luís você está na liderança do mercado?

Não, Conrado. Eu acho que todos os anos os concorrentes estão mais agressivos. Se você perguntar a qualquer empresário há vinte anos atrás, a concorrência de vinte anos atrás era muito melhor do que a concorrência de hoje. Então, eu acho que todo ano, todo concorrente está querendo tirar o teu espaço, um está querendo pegar o mercado do outro. Eu vejo sim, os concorrentes não estão parados, ninguém fica parado. Do mesmo jeito que nós estamos investindo, eles também estão investindo. Nós temos concorrentes abrindo CD aqui no nosso Estado. Então, realmente, ninguém está parado não. Do mesmo jeito que nós temos investimentos, eles também investem e a briga fica mais acirrada.

E a monitoração desse mercado? É feita diariamente? Vocês não dormem no ponto, digamos assim, para não ser surpreendidos por questões que não foram previstas?

É, a gente tem uma medição muito boa que são os nossos representantes, que ficam espalhados em diversos estados. Então, é interessante porque eles nos passam muito retorno dos nossos concorrentes em diversas cidades. Os concorrentes podem ter atuação boa em uma cidade e ruim em outra.

Ok. Eu queria te perguntar ainda sobre a questão ambiental. Existe algum risco, algum processo crítico, alguma coisa que possa impactar na tua empresa?

Em que sentido, Conrado, você fala assim?

Geração de resíduos, pressão de algum órgão regulador ou alguma possibilidade de multa que obrigue vocês a dar uma destinação aos resíduos ou coisa desse tipo?

Legislação brasileira é sempre uma incógnita, a gente nunca sabe o que esperar. Mas, por nós não produzimos nada, não temos rejeitos industriais ou nada do tipo, eu considero o nosso risco muito pequeno.

Só para terminar, Thagore, eu queria abordar um tema que tem se mostrado o mais recorrente aqui nas entrevistas que estou fazendo. Normalmente as empresas que estão se saindo melhor nesta crise são aquelas que de alguma forma diversificaram a sua atividade. Atuavam em um segmento e resolveram ampliar esse segmento em algo próximo e, em alguns casos, até mesmo em atividades diferentes daquelas que eles vinham executando. A tua empresa é focada no mercado da construção civil como atacadista. Dentro desse segmento, vocês fizeram algum tipo de diversificação nos últimos anos?

Sim. Na verdade, desde o segundo semestre do ano passado a gente vem aumentando muito a nossa base de itens. A gente em torno de 5.100 itens e hoje já estamos com seis mil, isso em apenas um ano tivemos que aumentar 900 itens. Então, nós vimos diversificando muito, mas nada muito fora do nosso segmento. São produtos que os nossos clientes já compravam, mas compravam do concorrente ou de outra empresa. O que a gente está fazendo agora é colocar esses produtos para que o cliente compre na nossa empresa.

Diversificação de clientes? Por exemplo você alguns minutos atrás que a clientela era empresas de construção civil e o mercado está praticamente parado, em termos de lançamentos etc. Como alternativa, vocês procuraram outro segmento para cobrir esse que parou de comprar?

É, nós procuramos outros segmentos relativamente próximo ao nosso produto. Então, por exemplo, madeireiras, nós passamos a atender mais madeireiras, marmorarias, serrarias e o próprio também supermercados, mini-mercados no interior, armazéns. Muito produto de material de construção, como cadeados, lâmpadas, copos, que os supermercados compram e vendem esses produtos.

E na área geográfica de atuação?

Também ampliamos a área geográfica. A gente está expandindo muito forte para os estados do Pará e do Piauí visando aumentar a nossa base de clientes também.

E isso, então, tem ajudado a superar essa crise?

Sem dúvida, sem dúvida. Mesmo no próprio Maranhão, onde a gente já é consolidado, a gente faz um trabalho constante de está dividindo áreas de representantes. Deixar eles com um número menor de clientes para que possa focar mais naqueles clientes e, claro, vender mais para aqueles clientes.

Eu vi que vocês também mudaram a localização do centro de distribuição de vocês, saindo do centro de São Luís para a BR, a entrada da cidade. Isso também teve m conceito estratégico por trás disso que é a facilitação da logística?

É. Na verdade, teve vantagens e desvantagens nessa mudança. O principal fator da mudança, claro, foi o fator logística. De fato, nós estávamos em um CD no meio da cidade e existe sempre o risco iminente da prefeitura proibir caminhões de entrar na cidade. Isso seria desastroso para a gente na distribuição. E, para as cargas que a gente manda para outros estados e mesmo para o interior do estado, foi muito bom. Nós já estamos na saída da cidade, não pegamos mais trânsito, nós economizamos por volta de uma hora na ida, duas horas de duração em toda a viagem. Mas também nós tínhamos uma venda muito forte de gente que ía retirar mercadorias e essa venda também, por estar mais longe, agora estamos a 20km da outra unidade, a gente perdeu um pouco dessa venda, mas até que não perdemos muito não, algo em torno de 15 a 20%, que foi reduzido. E essa venda não era uma venda assim tão expressiva.

Bem, Thagore, basicamente eram essas as informações que a gente queria trabalhar e que vão ser muito úteis para o nosso projeto. Se você tiver mais alguma coisa que queira acrescentar, pode ficar à vontade.

Não, eu acho que está ótimo, Conrado. Da minha parte, ok.

Então, eu agradeço muito a tua ajuda. A gente vai, quando terminar tudo isso, te apresentar os resultados.

Tá certo, Conrado. Vou ficar no aguardo.

ENTREVISTADO: João Launé Pereira - Contador

Data da entrevista: 20/04/2016

João Launé é o contador da Comercial Rofe. Nós vamos entrevistar o Launé para complementar a entrevista que já foi feita com o Thagore, checando alguns pontos daquilo que ele falou a respeito das estratégias adotadas pelo grupo. Launé, eu queria que você ficasse bem à vontade a respeito das respostas. Aquilo que você não souber, não precisa falar. E se achar também que é inconveniente ou de alguma forma revelar algum segredo da empresa, você pode também optar por não responder.

Ok.

Eu queria que tu começasse a me falar um pouquinho da trajetória financeira e econômica da empresa nesses últimos anos, principalmente em razão da crise. A empresa vem crescendo, vem caindo ou vem conseguindo se manter estável?

Olha, Conrado, nos últimos quatro anos, eu estou na empresa só há oito meses, mas assim que eu cheguei fui olhar a trajetória da empresa, e nos últimos quatro anos a empresa tem tido, tem registrado um crescimento acima do normal. A empresa, nesses quatro anos, praticamente dobrou o faturamento. Mais do que dobrou o faturamento e o lucro quase que triplicou. Então, os resultados são excelentes, são expressivos. Agora, que está em um momento de crise, o Brasil está há quase dois anos tendo recessão e a Comercial Rofe parece ainda não ter sentido isso. A gente tem impressão que a crise ainda não afetou a empresa, pelo menos, a gente sabe que o setor de construção passa por essa crise mas parece que a Rofe até agora não foi atingida.

Qual a tua percepção a respeito do fato dela não ser afetada pela crise? Perguntando de outra forma, o que é que a empresa vem fazendo para ficar de certa forma imune a essa crise?

Olha, uma das coisas que eles batem muito na estratégia deles é sempre está buscando produtos novos. Se você tem um produto e entra em crise, você acaba superando ou atenuando esse efeito com um produto novo.

Diversificando?

Diversificando. A linha de produtos. É isso mesmo. E outra frente que eles trabalham é está buscando novos mercados. Então, a empresa atua além do Maranhão, no Pará. Tem uma estratégia agressiva para crescer no Pará, está crescendo também no Piauí e está chegando agora, começando a trabalhar também no Tocantins. Então, eles também têm a estratégia de buscar novos mercados.

O que também é uma diversificação em termos de área geográfica?

Isso, exatamente.

Ok. Launé, você acha que a boa aceitação pelos clientes da Comercial Rofe se deve a algum fator que diferencia ela da concorrência? Ela tem algo que faça com que seja percebida de uma maneira mais elevada do que a concorrência?

Sim, sim. Isso é perceptível. Eu sempre recebo ligações de clientes e a gente percebe que um dos fatores que faz eles criarem essa fidelidade à Rofe é a credibilidade que eles têm principalmente na logística. Eles têm certeza que eles compram o produto e vão receber o produto no máximo em 48 horas a 72 horas. A entrega é garantida e isso é um fator decisivo para o cliente continuar comprando da Comercial Rofe. Eles ressaltam bastante isso.

Isso envolve toda a equipe? Todo mundo é comprometido com essa questão do cumprimento de prazos, da satisfação do cliente?

É, isso é bem perceptível lá dentro. Quando envolve cliente, todo mundo diz: “olha, acelera o pedido que o cliente está esperando” ou “o pedido do cliente ainda não foi”. O cliente é tratado lá como prioridade.

Como é que o processo de gestão, o envolvimento das pessoas na decisão, no planejamento? O planejamento é feito na diretoria ou todo mundo participa? O corpo gerencial tem alguma participação no planejamento?

Não, o planejamento é feito com a participação de todos os gestores. Todos os gestores participam. O Thagore, que é o diretor, dá as coordenadas gerais, discute aliás essas coordenadas. Ele diz onde ele quer chegar e a partir dessas coordenadas a gente vai traçando os planos para atingir essas metas. Mas todos o corpo gerencial participa ativamente.

Como é que é feito o acompanhamento do mercado, da concorrência, dos fatores que podem desencadear uma crise? A empresa tem algum sistema para tentar antecipar isso ou ela age depois que problema acontece?

Não, olha só. Geralmente a gente tem um planejamento de longo, tem um planejamento de médio e tem as ações de curto prazo. O planejamento de longo prazo, a gente está sempre mensalmente fazendo uma reunião que discute essas metas e se tiver qualquer coisa, qualquer desalinhamento, ele é tratado nessa reunião. Inclusive é uma reunião que tem a presença do pessoal da Dom Cabral, que dá suporte para a gente na formulação desse planejamento estratégico e vejo que todos os gestores prestam contas do que havia sido estabelecido, de onde se chegou e quais fatores impediram de chegar, quais as ações que ele está tomando para reverter isso. Isso é discutido numa reunião em que a diretoria e todos os gestores participam.

Os bons resultados, as boas ideias são valorizadas nessas reuniões e os maus desempenhos são, de alguma forma, motivo de algum tipo de pressão?

São. As reuniões, o pessoal diz até que tem tensão pré-reunião e eu estou na contabilidade e sinto isso. Como a contabilidade fornece informações para os gestores, uma semana antes da reunião, todo mundo vai procurar a contabilidade e congestionar: “olha, eu quero saber qual foi o meu desempenho”; “eu quero confrontar essa informação aqui”, porque na reunião o clima é bastante pesado e quem não cumpre os seus objetivos é cobrado.

E os que cumprem? São aplaudidos?

São, são aplaudidos. Todo mundo trabalha para aparecer com o seu gráfico todo verde.

Existe algum tipo de pressão ambiental, no que diz respeito a legislação, a questões ecológicas ou cumprimento de regras que impactam de alguma forma na qualidade do serviço prestado pela Comercial Rofe?

Olha, isso eu ainda não percebi. Com cunho ecológico, ainda não. A gente, no momento, está tendo uma grande preocupação com o consumo de energia. Estamos buscando inclusive fontes alternativas de energia em decorrência da gente ter sentido no bolso o peso do preço da energia.

Em termos de inovações e tecnologias para melhorar a qualidade dos serviços e processos, a Comercial Rofe investe muito nessa área ou não?

Investe, investe bastante, principalmente na área de armazenagem e entrega, distribuição. Constantemente ela está renovando a frota. Para você ter uma ideia, existe uma meta da gente não ter nenhum veículo lá com mais de quatro anos de uso. Isso da frota própria. E os setor de armazenagem, hoje a gente tem cinco empilhadeiras e pretende adquirir mais. A gente tem um processo de transporte de mercadorias dentro do armazém quase semi-automatizado e a ideia é automatizar todinho, fazer todo de esteira rolante para facilitar o processo. A gente está em uma estrutura toda adaptada para facilitar o movimento de carga e descarga de mercadorias. Então, tem essa preocupação sim em agilizar e diminuir o tempo para execução dos processos.

Ok, Launé, basicamente era isso que eu estava querendo levantar porque o objetivo maior da pesquisa é tentar identificar o que a gente chama de drivers que a empresa usa com mais frequência e que justifica o desempenho dela. Em resumo, a gente pode considerar a inovação, a força da equipe de trabalho, o autodesenvolvimento, a participação no processo de decisão, a própria pressão do gestor, que é um elemento positivo quando isso traz resultados, a preocupação em satisfazer o cliente, a demanda do cliente. São esses os indicadores e a tecnologia que ela utiliza. Você lembra de mais alguma coisa que pudesse acrescentar, que fosse positivo no sentido de justificar esse desempenho dela?

Olha, Conrado, eu observo que um fator que também é decisivo é a abertura que a diretoria dá não só para o corpo gerencial, mas para todo mundo. O Thagore trabalha o tempo todo com a porta aberta. Qualquer pessoa que chega lá, agora mesmo, estamos arrumando a estrutura e a sala dele é ao lado do setor administrativo e todo setor administrativo trabalha bem próximo a ele e todo mundo tem acesso a ele. Thagore é uma pessoa que está ali, no dia a dia com a gente, não tem barreiras entre ele e qualquer funcionário da empresa. Então, a gente em contato direto com ele e acho que isso facilita muito e acaba criando um clima propício a novas ideias, a inovações, a sugestões. O pessoal trata direto com ele.

Ok, muito bom. Eu agradeço pelas informações. Se você quiser, depois, acrescentar alguma informação, fique à vontade, ou numa outra ocasião se lembrar de algo ...

Ok, ok. Conrado. Eu que agradeço.

ANEXO D – RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA

Tese de doutorado – Pesquisa

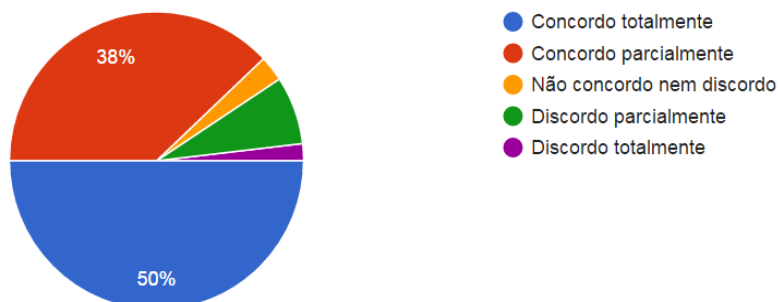
Este questionário de pesquisa objetiva coletar dados para conclusão da tese de doutorado que eu - João Conrado de Amorim Carvalho - estou desenvolvendo na Universidad de Extremadura, na Espanha.

Os dados coletados serão tratados com o devido sigilo e utilizados unicamente para apresentação dos resultados do objetivo da pesquisa: quais direcionadores estratégicos justificam o desempenho das empresas.

Dessa forma, apresentamos o conjunto de questões a seguir e solicitamos a sua resposta tomando como base a empresa em que trabalha ou é sócio/acionista/proprietário. Acreditamos que você possa responder o questionário em cerca de dez minutos. De já, agradecemos a sua colaboração.

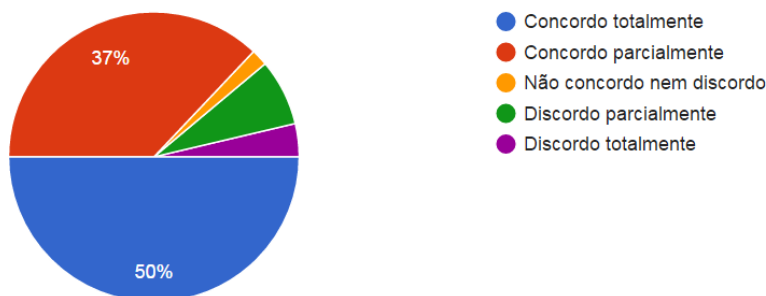
1. Atualizamos constantemente o conhecimento sobre as forças que afetam o setor em que atuamos.

(108 respostas)



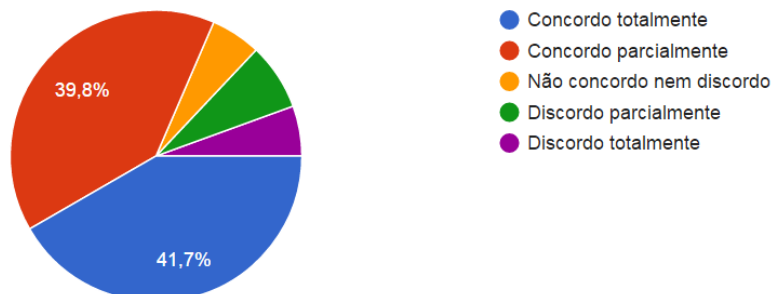
2. Procuramos soluções para problemas, envolvendo os membros da equipe

(108 respostas)



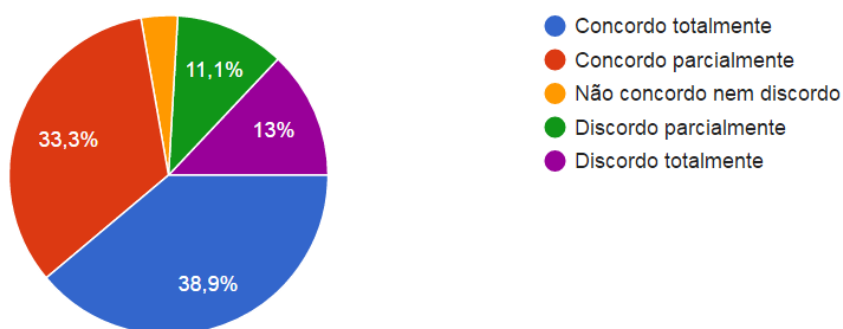
3. Os gestores e o pessoal operacional estão envolvidos no desenvolvimento de novas práticas e processos (inovação)

(108 respostas)



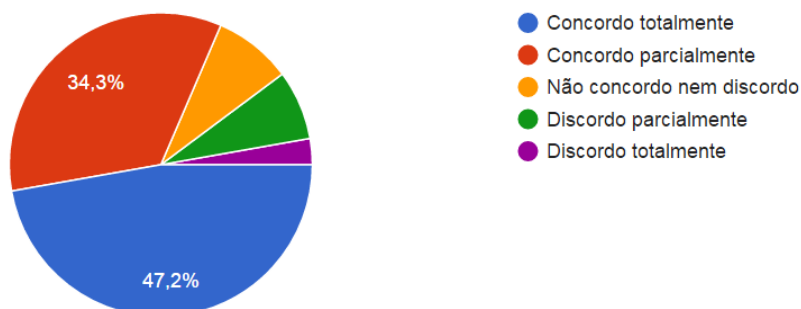
4. Dispomos de incentivos para as boas ideias e os erros e falhas são analisados como ferramentas de aprendizagem

(108 respostas)



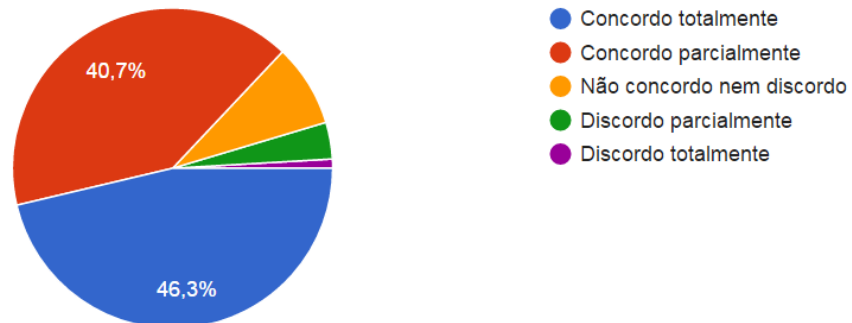
5. Nossos parceiros (fornecedores, agências reguladoras, instituições de pesquisa, credores etc.) são fontes de informações e de aprendizado.

(108 respostas)



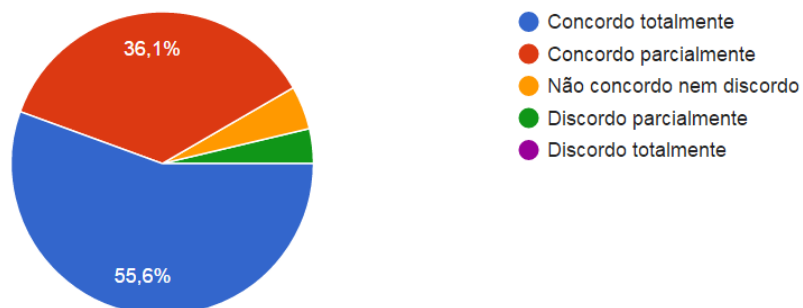
6. Entendemos e cumprimos os requerimentos dos nossos clientes

(108 respostas)



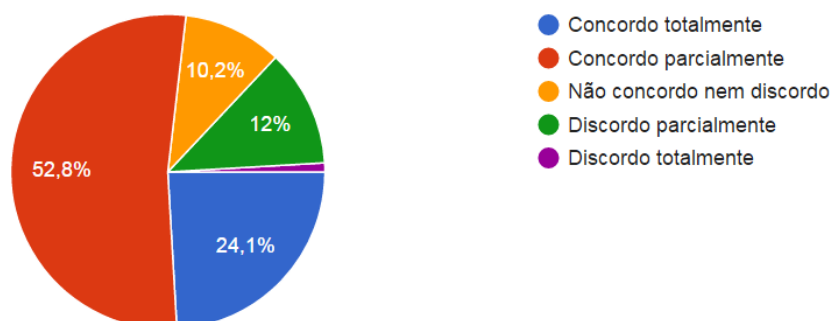
7. Entendemos e cumprimos os requerimentos das autoridades e agentes reguladores

(108 respostas)



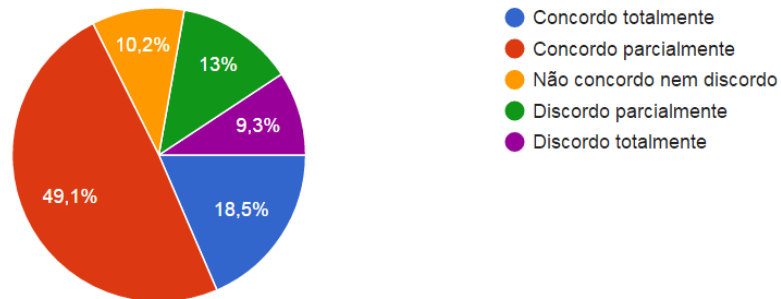
8. Entendemos e cumprimos os requerimentos dos nossos empregados

(108 respostas)



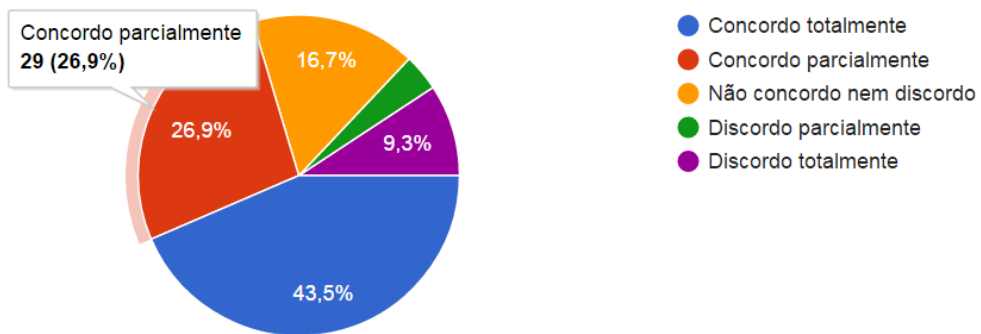
9. Somos frequentemente os primeiros a detectar e mudanças tecnológicas inovações que podem afetar o nosso negócio

(108 respostas)



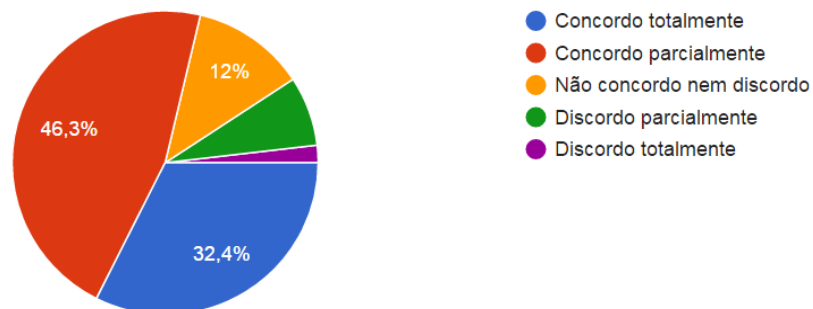
10. Ganhamos posições no mercado ao investir em tecnologia limpa (ecoeficiência)

(108 respostas)



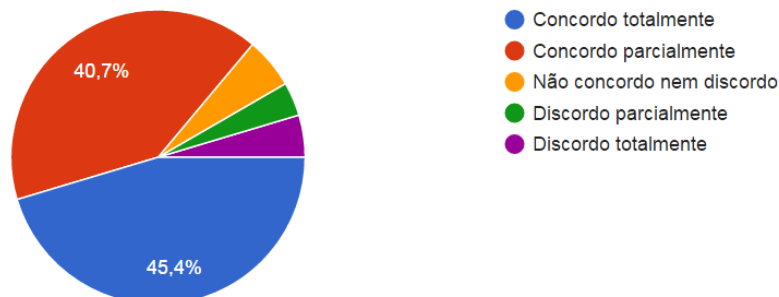
11. Existem competidores com melhor qualidade e/ou custos mais baixos que os nossos

(108 respostas)



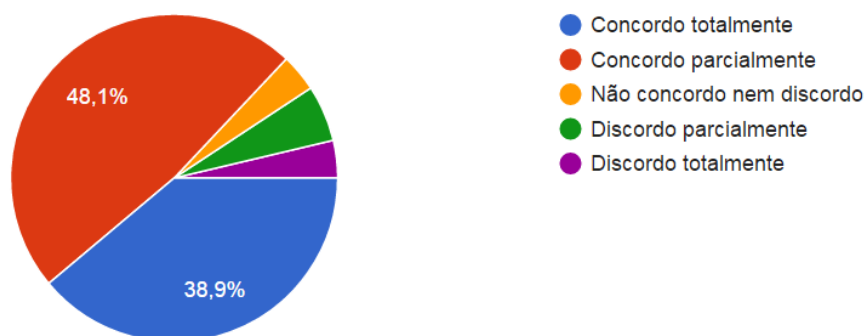
12. Nossos líderes estão envolvidos na melhoria e sustentação da qualidade dos nossos produtos e serviços

(108 respostas)



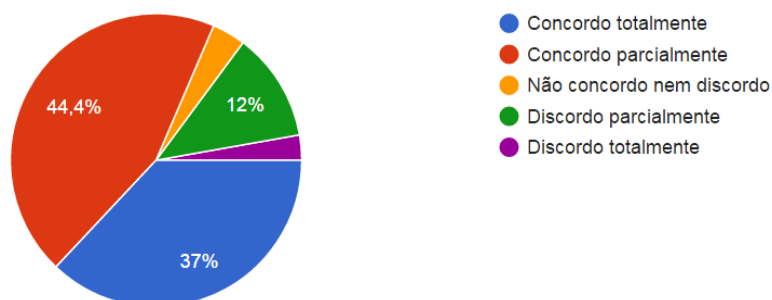
13. Nossos líderes exercem pressão por resultados de curto prazo

(108 respostas)



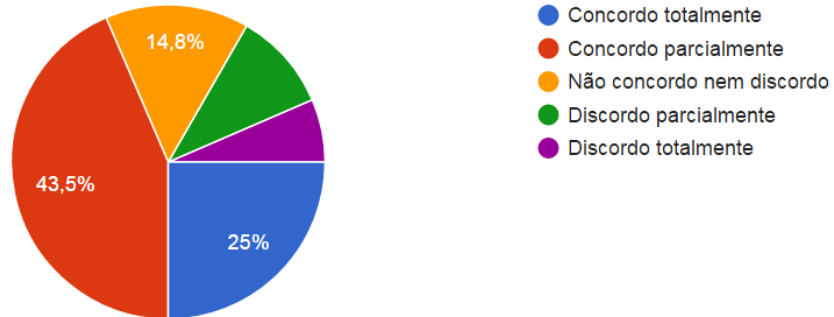
14. Quando ocorrem turbulências no mercado, a liderança ajusta a estratégia e promove o aporte de recursos necessários a essa adaptação com rapidez

(108 respostas)

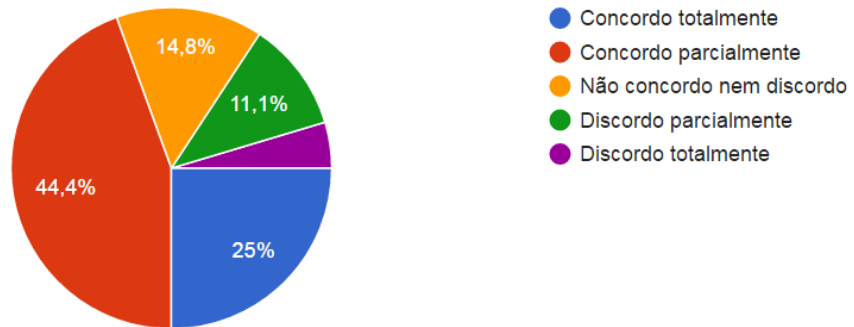


15. Os líderes apoiam e incentivam as ações dos níveis intermediários

(108 respostas)

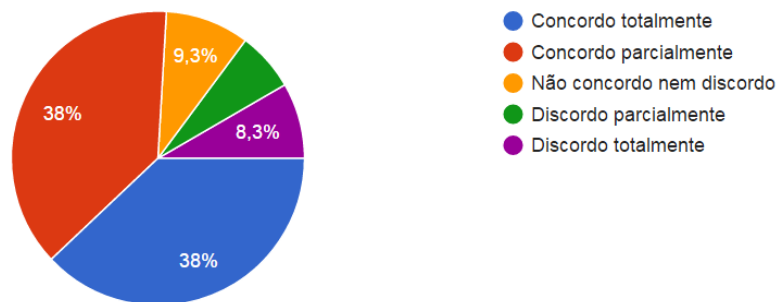


16. Nosso mercado está crescendo rapidamente (108 respostas)



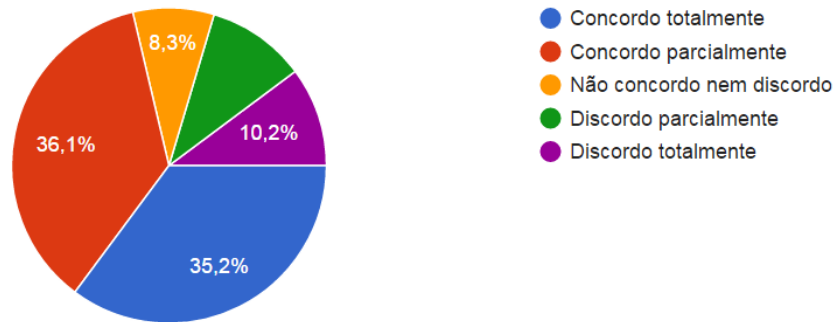
17. Nossos processos internos nos proporcionam alcançar vantagens sobre os concorrentes

(108 respostas)



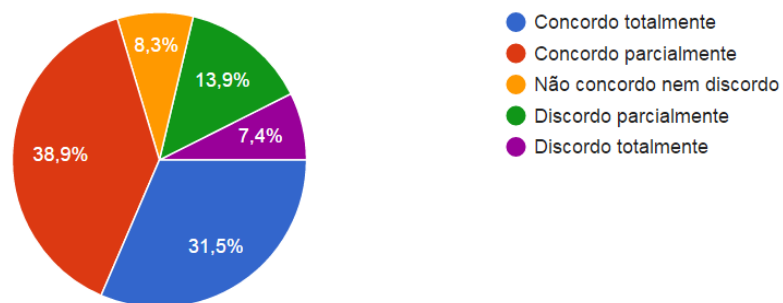
18. Em tempos de crise, investimos na diversificação dos nossos produtos/serviços/mercados

(108 respostas)

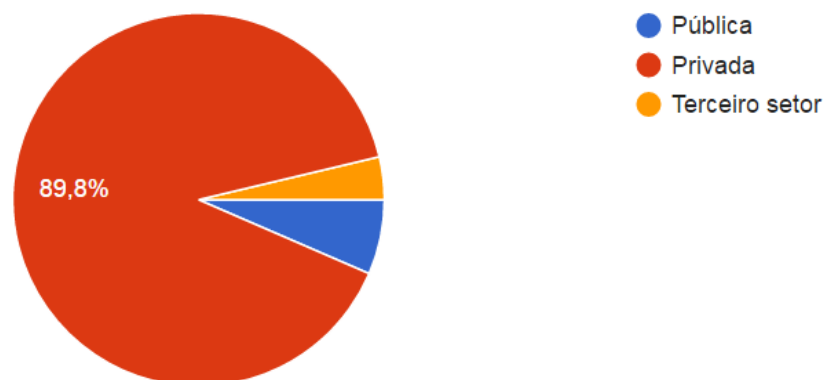


19. Nossos gestores são hábeis em selecionar produtos/serviços/processos corretos para ampliar o mercado

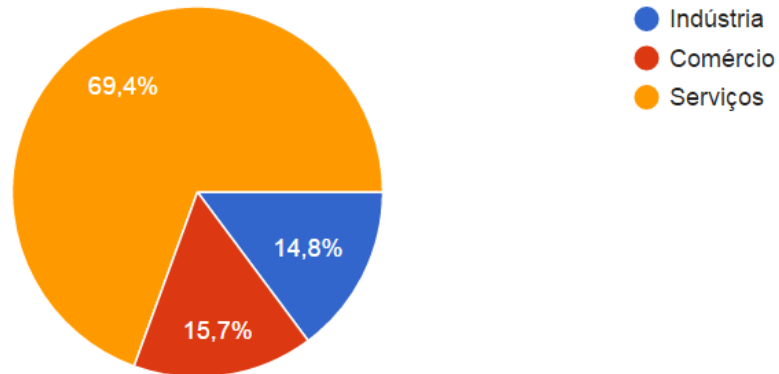
(108 respostas)



Tipo de empresa (108 respostas)



Setor de atividade (empresa privada): (108 respostas)



Porte (empresa privada): (108 respostas)

