

CLÉBER JOVINO DA SILVA

MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO NA LÓGICA DO MODELO

STROBER: Uma análise no setor de revenda automotiva

Belo Horizonte

2007

CLÉBER JOVINO DA SILVA

MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO NA LÓGICA DO MODELO

STROBER: Uma análise no setor de revenda automotiva

Dissertação apresentada à Faculdade de Administração,
Economia e Ciências Contábeis da Universidade
FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Belo Horizonte

2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586m Silva, Cléber Jovino da, 1961-
Mensuração do desempenho estratégico na lógica do
modelo Strober: uma análise no setor de revenda automotiva /
Cléber Jovino da Silva. - Belo Horizonte, 2007.
144 f. : il.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2007.

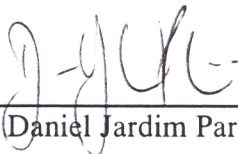
1. Planejamento - Estudo de casos. 2. Planejamento
estratégico - Estudo de casos. 3. Concorrência. I. Título. II.
Gonçalves, Carlos Alberto. III. Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.012.2

Dissertação intitulada “*Mensuração do Desempenho Estratégico na Lógica do Modelo Strober: Uma Análise no Setor de Revenda Automotiva*”, de autoria do mestrando *Cleber Jovino da Silva*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



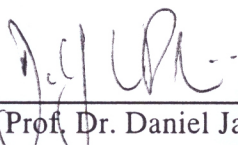
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC



Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares – Faculdade de Pedro Leopoldo



(Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 03 de agosto de 2007.

[...] o indivíduo submete-se à sociedade e na submissão está a condição para que se libere. Liberar-se, para o homem, é tornar-se independente das forças físicas, cegas, ininteligentes; mas ele não o conseguirá, a menos que oponha a tais forças uma grande potência inteligente, sob a qual se abrigue: é a sociedade. Colocando-se à sua sombra, ele se põe, de certa forma, sob sua dependência: mas esta dependência é libertadora. Não há nisso nenhuma contradição (ÉMILE DURKHEIM, 1858, p. 191).

Ao meu querido pai (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

A Deus, criador e sustentador de nossas vidas.

Ao meu orientador, professor Carlos Alberto Gonçalves, que com simplicidade e maestria tem me levado a buscar o aprendizado e o conhecimento, estimulando-me ao desafio da não acomodação, proporcionando-me assim percorrer novos caminhos. Meus sinceros agradecimentos pelos momentos brilhantes de convívio intelectual e pela amizade.

A todos os professores do mestrado da Universidade FUMEC, pelo empenho e dedicação com que proporcionaram meu crescimento intelectual e, sobretudo, pela convivência afetuosa.

Aos meus colegas de mestrado, com os quais pude compartilhar diferentes experiências, pelos momentos importantes de convivência, fundamentais ao meu crescimento humano e intelectual.

A meus pais, Juvercino e Eny, por me possibilitarem o entendimento do que seja lutar com determinação e honradez.

Aos meus filhos, pela paciência e compreensão, pois mesmo estando presente encontrava-me tantas vezes ausente.

Em especial, a minha querida esposa Dilcéia, por partilhar comigo os sonhos e ideais, pelo apoio incondicional e pela compreensão.

RESUMO

Os últimos anos vêm sendo marcados por um processo acelerado de transformações tecnológicas, culturais, organizacionais, sociais e econômicas que se refletem nas organizações. Essas transformações influenciam diretamente na forma como as organizações interpretam e agem em sua busca de sobrevivência e prosperidade nas diversas oportunidades advindas do ambiente em que se encontram. As competências desenvolvidas e o uso de seus recursos disponíveis têm reflexo direto no seu desempenho. A presente pesquisa buscou estudar as relações entre as dimensões do ambiente competitivo (complexidade, dinamicidade e hostilidade), a postura estratégica adotada pelos gestores (postura analítica, postura pró-ativa e postura defensiva) e suas relações com o desempenho (lucratividade e crescimento). Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se o chamado modelo Strobe revisado (Strober). Esse modelo foi desenvolvido por Venkatraman (1989) e aborda questões relativas às dimensões orientação estratégica e competitividade. Posteriormente, foi ampliado por Tan e Litschert (1994), que incluíram a dimensão ambiente competitivo. O estudo foi realizado em duas etapas, a primeira de caráter qualitativo e a segunda, quantitativo. O objetivo da pesquisa qualitativa foi verificar as dimensões abordadas no modelo original e suas relações. Para tanto, foi realizada uma investigação semi-estruturada, por meio da técnica de entrevista em profundidade, tendo como resultado um modelo próximo do modelo Strobe revisado (Strober). Depois, realizou-se a pesquisa de cunho quantitativo (Survey), na qual se buscou identificar a existência e a intensidade das relações entre os construtos, bem como a sua intensidade. Para isso, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O estudo foi realizado em

revendas de veículos situadas na Grande Belo Horizonte, obtendo-se uma amostra de 169 questionários. De um total de 12 hipóteses propostas no modelo, cinco foram confirmadas. Das sete hipóteses não confirmadas, quatro mostraram a existência das relações, porém não no nível de alfa significância bicaudal de 10%. Uma das possíveis explicações se deve ao tamanho da amostra de 169 questionários, para o número de parâmetros do modelo. O modelo testado demonstrou-se marginalmente aceitável, o que motivou a busca de um modelo alternativo (aninhado) com melhor ajuste aos dados empíricos obtidos. O segundo mostrou-se com melhor ajuste e mais parcimonioso.

Palavras-chave: ambiente, postura estratégica, desempenho.

ABSTRACT

The frequent and fast process of transformation in our society and economy, as well as in technology, have been shaping the business corporations and institutions in general. These changes influence the way that organized groups assimilate information and struggle for surviving and thriving. The methods chosen and the wise use of resources affect the performance indeed. This research has analyzed the interchange between the "competitive environment within its dimension", the strategic position adopted by the leaders (analytic, aggressive and defensive posture) and their actions through the development of the proposal (profitability and growth). In order to achieve the goals, the model used was "the Reviewed Strobe" (Strober), which was developed by Venkatraman (1989), it raises questions related to the dimensions of competitiveness on it.

The research was performed in two parts. The qualitative aspect was studied at first, and then the quantitative. The aim on the qualitative study was to verify the dimension given in the original model and its relations. The result came out very close to the original, since it was based on its original structure. The second step was the quantitative measurement to identify the variables of the relations between the "constructos". The technique used for that was the Modeling of Structural Equations (MSE). The survey was done in cars dealers within the greater Belo Horizonte, where 169 questionnaires were answered out.

Five out of twelve hypotheses proposed got confirmed. From the seven not confirmed, only four showed existence of relations, although not on the level of bifurcated significance of 10%. One of the possible explanations is due to the number of samples, related to the number of patterns of the model. The tested model was

slightly rejected, what motivated a search for a new alternative model that would fit the empirical conclusion better. The second one came out more adjustable and parsimonious.

Key-words: strategic environment, strategic position, performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Modelo estrutural STROBE.....	43
FIGURA 2 – Modelo estrutural STROBER + <i>Reviewed</i>	45
FIGURA 3 – Modelo estrutural STROBER reduzido	47
FIGURA 4 – Modelo Estrutural Operacional (nomológico)	50
FIGURA 5 – Modelo <i>path analysis</i>	51
FIGURA 6 – Fatores do ambiente competitivo.....	58
FIGURA 7 – Modelo hipotético de pesquisa A	96
FIGURA 8 – Modelo hipotético de pesquisa B	96
GRÁFICO 1 – Faturamento.....	62
GRÁFICO 2 – Lucro Líquido	63
GRÁFICO 3 – Crescimento	63
GRÁFICO 4 – Número de funcionários	64
GRÁFICO 5 – Gráfico Q-Q da distribuição da distância de Mahalanobis (D^2)	76
QUADRO 1 – As três necessidades de desempenho	40
QUADRO 2 – Hipóteses de pesquisa	52
QUADRO 3 – Percepções dos gestores e postura adotada.....	56
QUADRO 4 – Teste de hipóteses da pesquisa	101
QUADRO 5 – Testes das hipóteses de pesquisa - modelo B	105

LISTA DE TABELAS

TABELA1 – Análise exploratória: estatísticas descritivas, dados ausentes e extremos	65
TABELA 2 – Padrões de dados ausentes encontrado nos dados.....	68
TABELA 3 – Distribuição de frequência dos dados ausentes na base de dados	69
TABELA 4 – Teste dos parâmetros normais	72
TABELA 5 – Avaliação da multicolinearidade das medidas	77
TABELA 6 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto hostilidade	81
TABELA 7 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto dinamismo	81
TABELA 8 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto complexidade	82
TABELA 9 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto postura analítica.....	83
TABELA 10 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto postura pró-ativa.	84
TABELA 11 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto postura defensiva.....	85
TABELA 12 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto desempenho.....	85
TABELA 13 – Confiabilidade das medidas.....	87
TABELA 14 – Análise fatorial confirmatória: avaliação da validade convergente.....	89
TABELA 15 – Avaliação da validade discriminante.....	91
TABELA 16 – Estimativas do modelo A	97
TABELA 17 – Ajuste dos modelos	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGFI	–	Adjusted Goodness of Fit Index
BSC	–	Balanced Scorecard
CFI	–	Comparative Fit Index
GFI	–	Goodness of Fit Index
MEE	–	Modelagem de equações estruturais
MIMIC	–	Multiple Indicators Multiple Causes
NFI	–	Normed Fit Index
NNFI	–	Non-Normed Fit Index
R H	–	Recursos Humanos
RBV	–	Resources Based View
RMSEA	–	Root Mean Standard Error of Approximation
SPC	–	Structure, conduct and performance
STROBE	–	Strategic Orientation of Business Enterprises
STROBER	–	Strobe + <i>Reviewed</i>
BNDES	–	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problematização.....	18
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Objetivos geral e específico.....	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos na dimensão da teoria	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 O determinismo do meio ambiente.....	21
2.1.1 A dinâmica do ambiente	23
2.2 Competitividade estratégica	25
2.2.1 Competitividade estratégica baseada no modelo da organização setorial	25
2.2.2 Competitividade estratégica baseada nas características individuais	26
2.2.3 Competitividade estratégica e as mudanças revolucionárias	26
2.2.4 Competitividade estratégica – integração das abordagens	27
2.2.5 Competitividade estratégica e a teoria da vantagem em recursos	27
2.3 Recursos organizacionais e desempenho.....	29
2.4 Formulação de estratégias e o desempenho organizacional	33
2.4.1 Estratégia de redes e desempenho organizacional.....	35
2.4.2 Orientação para mercado e desempenho organizacional	35
2.5 Dimensões da escolha e seleção de estratégias	36
2.6 Classificação de indicadores de desempenho	39

3 O MODELO STROBER	42
4 O MODELO DE PESQUISA	47
4.1 Hipóteses de pesquisa	51
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
5.1 Fase qualitativa	54
5.1.1 Entrevistas em profundidade	54
5.2 Fase quantitativa	57
5.2.1 O instrumento de coleta de dados.....	57
5.2.2 Pré-teste do questionário	59
5.2.3 Dimensionamento da amostra.....	59
5.2.4 Realização das atividades de campo	60
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
6.1 Caracterização da amostra	61
6.2 Análise exploratória.....	64
6.2.1 Análise descritiva e de dados ausentes	64
6.2.2 Análise dos <i>outliers</i>	70
6.2.3 Análise da normalidade	72
6.2.4 Análise da multicolinearidade.....	76
6.2.5 Análise da linearidade e homocedasticidade	79
6.2.6 Análise das variâncias relativas.....	79
6.3 Análise da qualidade da mensuração.....	80
6.3.1 Análise da dimensionalidade.....	80

6.3.2	Análise da confiabilidade.....	86
6.3.3	Validade convergente.....	87
6.3.4	Validade discriminante	90
6.3.5	Validade nomológica	93
7	CONCLUSÃO	101
7.1	Discussão dos resultados.....	101
7.2	Implicações para a teoria	106
7.3	Implicações gerenciais	106
7.4	Limitações	108
7.5	Direcionamento para estudos futuros.....	108
8	REFERÊNCIAS.....	110
	ANEXOS	118
	ANEXO A – Saídas de avaliação de confiabilidade	118
	ANEXO B – Entrevista em profundidade.....	129
	ANEXO C – Questionário.....	139

1 INTRODUÇÃO

A velocidade e intensidade das grandes transformações de natureza tecnológicas, culturais, sociais, econômicas e organizacionais ocorridas nos últimos anos influenciam fortemente as organizações. A forma como estas lutam pela sobrevivência e por prosperidade exige dos seus decisores rápidas mudanças de ordem cultural e comportamental, para que possam se adaptar às novas exigências.

Diante desse quadro, a competição tem se mostrado o melhor modelo para a promoção do desenvolvimento de uma sociedade, fazendo com que as empresas busquem constantemente inovação em seus processos, usando novas metodologias, novas ferramentas de melhoria de produção de qualidade em seus produtos e nos serviços prestados aos seus clientes, objetivando alcançar desempenho superior em seu empreendimento.

De acordo com Gonçalves (2002), a característica essencial para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de desempenho, possibilitando mais conhecimento de seus processos relacionados aos pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas.

Diversos autores têm abordado a relação existente entre a adoção de estratégias e o impacto sobre o resultado das organizações em empresas atuantes em setores em desenvolvimento (KIM e LIM, 1988), em ambientes competitivos instáveis (FREDRICKSON e MITCHELL; 1984) e estáveis (FREDRICKSON, 1984). Entre tais

estudos, destaca-se o modelo proposto por Venkatraman (1989) – *Strategic Orientation of Business Enterprises* (STROBE), no qual são abordadas questões relativas às dimensões *orientação estratégica* e *competitividade* em unidades de negócios de empresas atuantes em setores diversos. Tal modelo foi posteriormente refinado e ampliado por Tan e Litschert (1994), com a inclusão da dimensão *ambiente competitivo* em pesquisa realizada junto a empresas chinesas do setor de alta tecnologia. Para fins de diferenciação em relação ao modelo proposto por Venkatraman (1989), o modelo refinado e ampliado por Tan e Litschert (1994) será referenciado como STROBER – cujo acréscimo do R indica *Reviewed*.

Na busca pela prosperidade em seu ambiente de atuação, as firmas dirigem suas ações para as grandes ênfases, seja na lógica de *Stakeholders – Resources Based View* (RBV), Redes Cooperativas (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003) e Orientação Total ao Mercado (JAWORSKI e AJAY, 1993) e (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003). Assim, elas necessitam de um referencial para nortear suas ações futuras que lhes permita:

- Estabelecer uma estrutura interna capacitada para atender seu objetivo de desempenho, bem como ser capaz de observar ações da concorrência;
- antecipar, quando possível, os movimentos da concorrência;
- atuar de forma preventiva, evitando ataques às posições já conquistadas;
- agir pró-ativamente, visando inovações e conquistas de novas posições.

Além de propor inovações que produzam vantagens competitivas duradouras (HITT, IRELAND, HOSKISSON; 2003), tais necessidades fazem com que a importância da decisão de natureza estratégica para a sobrevivência, expansão e manutenção do posicionamento de mercado das empresas seja objeto de intensos estudos realizados por pesquisadores ligados ao tema da estratégia.

O presente estudo foi realizado na revenda (varejo) de automóveis do setor automotivo. A escolha foi motivada pelos seguintes fatores:

- A intensa natureza competitiva das firmas atuantes nesse setor, apresentando características porterianas (PORTER, 1980);
- Facilidade de acesso às Unidades de Análise e Unidades de Observação na região metropolitana e sua conseqüente redução de custos da pesquisa;
- Relevância do setor como gerador de empregos diretos e indiretos;
- Grande concentração geoespacial dessas empresas;
- O fato de possuir empresas com atuação no plano de negócios, corporativo e de rede.

Essas empresas contam com atividades de inovação refletidas nos lançamentos de modelos anuais de automóveis. Estudar o varejo do setor automotivo permite comparações de modelos e de validação externa, contribuindo, assim, para a melhor

compreensão do impacto da percepção do ambiente sobre a postura dos gestores e como ela se reflete na orientação para o resultado organizacional.

1.1 Problematização

O entendimento dos fatores que levam as empresas à obtenção de mais ou de menos desempenho tem sido alvo de preocupação da comunidade empresarial em geral, bem como da comunidade científica. Essa preocupação justifica-se na medida em que a adoção de formas eficientes de competir aumenta a capacidade competitiva das empresas, possibilitando a sobrevivência, a obtenção de vantagens mercadológicas e resultados mais duradouros. Dessa forma, e conforme apontado por Mintzberg (1967), a frequência com a qual as empresas buscam agir estrategicamente tem como objetivo maior a busca de um desempenho superior.

O autor (op. cit) justifica que a evolução (formulação, implementação e controle) da estratégia está diretamente relacionada ao processo de aprendizado do gestor, responsável pelo seu desenvolvimento. Quanto à gestão estratégica, podem-se adotar métodos mais defensivos ou pró-ativos, sendo consideradas possibilidades de adoção de programas adaptativos e integrativos.

Child e Francis (1977) definem a formulação da estratégia como um processo de tomada de decisões diretamente relacionadas com a direção futura de um empreendimento, lidando com as relações entre o ambiente, a alocação interna de recursos e papéis gerenciais.

Para Ansoff (1975), o gestor deve estar atento aos sinais de mudanças no ambiente competitivo, buscando adequar os rumos da organização para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças.

Este trabalho elege, como questão central, identificar:

- Qual a intensidade e direção das relações entre os construtos do ambiente externo, postura estratégica e desempenho? Um estudo no setor automotivo que atua em vendas e revendas de automóveis, na perspectiva de uma economia de mercado.

1.2 Justificativa

A mensuração de variáveis antecedentes que levam ao melhor ou pior desempenho organizacional tem sido um desafio para os pesquisadores, conforme destacam os estudos de Fredrikson e Mitchell (1984), Venkatraman (1989), Tan e Litschert (1994), D'aveni (1995), Porter (1980), Hammel e Prahalad (1998).

É elevado o risco de se considerar o construto desempenho como variável dependente, passível de mensuração objetiva, em função das dificuldades de enfoque, tendo em vista os vários ângulos de observação. Sua operacionalização deve ser “resolvida”, elegendo-se indicadores que os operacionalizem, na esperança de obtenção de respostas claras aos problemas oriundos dessas dificuldades.

É uma questão de natureza científica, pois permite a mensuração e a testabilidade (KERLINGER, 1980) empírica das variáveis elegíveis nas firmas. As ações

determinantes do desempenho são conseqüências objetivas e funcionais de determinados fatores passíveis de identificação e mensuração.

1.3 Objetivos geral e específico

1.3.1 Objetivo geral

Efetuar estudo científico que possibilite melhor compreensão das relações e suas intensidades entre ambiente, orientação estratégica e as influências no desempenho das empresas atuantes no setor automotivo em venda e revenda de automóveis.

1.3.2 Objetivos específicos na dimensão da teoria

- Identificar os fatores determinantes do desempenho organizacional, seus indicadores (reflexivos e explicativos) e suas relações segundo as dimensões: ambiente, orientação estratégica e desempenho.
- Comparar o modelo empírico resultante com o modelo teórico proposto e reformulação do modelo, se necessário;
- Mensurar os indicadores que operacionalizem as dimensões: ambiente, orientação estratégica e desempenho do modelo proposto;
- Mensurar a intensidade, direção e sentido das relações entre os fatores: ambiente, orientação estratégica e desempenho do modelo proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O determinismo do meio ambiente

A importância do meio ambiente como condicionante da atividade empresarial é largamente reconhecida e apontada na literatura publicada nos últimos anos, especialmente na medida em que a complexidade e a velocidade das mudanças se intensificam, gerando incertezas de difíceis previsão e gestão.

Conforme Chandler (1962), a estratégia de crescimento é resultante do conhecimento das oportunidades e necessidades, criadas pelas mudanças na população, rendimento e tecnologia. Para o autor, a evolução das estruturas para formas mais complexas é, em última análise, determinada pelas condições do meio ambiente. Lawrence e Lorch (1967) afirmam que, uma vez que as organizações se constituem em sistemas abertos, diferentes condições técnicas, geográficas e econômicas requerem também diferentes formas de se organizarem. Nesse sentido, organizações centralizadas com procedimentos mais rígidos são geralmente mais adequadas a ambientes mais estáveis, enquanto que os ambientes mais instáveis requerem mais flexibilidade.

Considerando que um dos principais problemas no estudo da mudança nas organizações é o aumento de complexidade do contexto em que elas existem, Emery e Trist (1965) identificaram as relações causais envolvendo o meio ambiente, isto é, os processos por meio dos quais as partes do meio ambiente se relacionam entre si. Com base em três dimensões - estabilidade, concentração e turbulência - os autores distinguem três tipos de ambiente que coexistem no mundo real da maior

parte das organizações em proporções variadas e os quais requerem respostas organizacionais diferentes. Os autores (op. cit) mencionam os seguintes tipos de ambientes organizacionais:

- a. Meio ambiente estável e aleatório, que corresponde ao mercado de concorrência perfeita, como visto na econômica clássica. Neste caso, as organizações são pequenas e podem coexistir de forma adaptativa, não ocorrendo diferença entre tática e estratégia;
- b. Meio ambiente estável e concentrado, cuja situação é próxima da concorrência imperfeita em que as organizações se distribuem por grupos e tendem a crescer, existindo a necessidade de estratégia;
- c. Meio ambiente turbulento, que é caracterizado pelo forte dinamismo que provém da interação entre os componentes do ambiente. A turbulência resulta da complexidade e do caráter múltiplo das interconexões causais. Nesse cenário, mesmo as grandes organizações não podem adaptar-se com sucesso somente pelas interações diretas, pois as incertezas aumentam e as ações desencadeadas podem ser contrariadas por forças externas emergentes.

Baseado na teoria evolucionista, o modelo ecológico de população considera o meio ambiente o principal fator de seleção das formas organizacionais mais aptas. “Em cada configuração distinta do ambiente encontram-se em equilíbrio apenas as formas organizacionais otimamente adaptadas às exigências do ambiente” (HANNAN e FREEMAN, 1977).

O modelo evolucionista comporta três estágios que podem ocorrer simultaneamente: variação, seleção e retenção que, em conjunto, se difundem na população organizacional.

2.1.1 A dinâmica do ambiente

A seleção diferenciada das formas organizacionais pressupõe a existência de dois tipos de variação (ALDRICH, 1979): entre as organizações (entre indústrias, no setor público, no setor privado, etc.) e dentro das organizações (estrutura, práticas de gestão, etc.). Tendo ocorrido uma variação, a pressão do meio ambiente seleciona as formas organizacionais mais adaptadas. O processo de seleção desenvolve-se principalmente a partir da competição entre as formas organizacionais.

Certas formas organizacionais não conseguem florescer em dadas circunstâncias do meio ambiente porque outras formas competem com elas com sucesso pela obtenção de recursos essenciais. Enquanto os recursos que sustentam as organizações forem finitos e as populações organizacionais puderem expandir, a competição prosseguirá (HANNAN e FREEMAN, 1977, p. 940).

Por último, a retenção refere-se aos mecanismos de manutenção das formas selecionadas, sendo influenciadas pelas características das organizações e pelo meio ambiente. Procedimentos internos escritos, centralização da autoridade, entre outros, são mecanismos que limitam ou impedem a variação interna. Estabilidade política e social e legitimação ideológica são fatores externos que atuam no mesmo sentido, inclusive como fatores de inércia. Conforme Aldrich (1979, p. 31), “variação, seleção e retenção constituem os três estágios de mudanças organizacionais. A variação gera a matéria-prima a partir da qual a seleção por critérios ambientais é feita e os mecanismos de retenção preservam a forma selecionada”.

Considerando que o meio ambiente está estruturado em nichos que não podem ser controlados por organizações individuais, o modelo secundariza os processos de adaptação e enfatiza os processos de seleção. A importância do mecanismo de seleção para a evolução das características das populações organizacionais deriva das restrições aos processos de adaptação das organizações às condições do meio ambiente e tem origem no nível interno (investimentos realizados e de difícil recuperação; história e tradição; política interna) e no nível externo (barreiras à entrada e saída; restrições à informação; questões de legitimidade).

É uma abordagem determinista na medida em que considera haver fortes limites à autonomia das organizações na definição da escolha estratégica. Conforme Astley e Van de Ven (1983), é conferida ao meio ambiente uma primazia que inibe as escolhas, conduzindo as organizações a direções pré-determinadas. São as condições do meio ambiente que se apresentam evidentemente com mais probabilidade de sucesso.

A abordagem da teoria da dependência de recursos (PFEFFER, 1982) também sustenta o determinismo do meio ambiente, propondo mais relevância aos processos de adaptação. Sugere-se que:

[...] o comportamento das organizações é influenciado externamente porque elas têm de responder às exigências do meio ambiente que lhes fornece os recursos necessários à sua existência, mas que por várias razões, tendem a gerir as suas dependências externas para assegurar a sobrevivência e, se possível, adquirir maior autonomia e liberdade em relação às restrições externas (PFEFFER, 1982, p. 193).

Embora também muito determinista, o modelo é menos restritivo que o anterior, pois admite poder existir certa interdependência entre a organização e o meio ambiente,

ou seja, admite que as estratégias empreendidas pelas organizações possam também influenciar o meio em que se inserem.

2.2 Competitividade estratégica

Barney (1986) estabelece um modelo competitivo relacionando as três principais correntes microeconômicas no campo da competição: organização setorial – *industrial organization economics*; abordagem chamberliniana – *chamberlinian economics*; e abordagem schumpeteriana – *schumpeterian economics*.

2.2.1 Competitividade estratégica baseada no modelo da organização setorial

A abordagem baseada na economia da organização setorial considera que os retornos das empresas são determinados pela estrutura do setor no qual atuam. E também que as características de tal setor que mais influenciam tais retornos são a existência e a intensidade de barreiras à entrada, a quantidade e o tamanho relativo das empresas, o nível de diferenciação de produtos ofertados e a elasticidade da demanda do setor (PORTER, 1980, 1981). Um dos aspectos marcantes dessa abordagem é o paradigma conhecido como *Structure, Conduct e Performance* (SCP), que relaciona estrutura setorial (*structure*), estratégia (*conduct*) e desempenho (*performance*), sendo os dois últimos determinados ou delineados pela primeira (BARNEY, 1986; HUNT, 2000).

Considerando o SCP, o objetivo das empresas é alcançar níveis elevados de retornos econômicos em seus investimentos, devendo, para tal, manter o foco na criação ou modificação de características estruturais do setor e construir barreiras à

entrada de novos concorrentes, além de aumentar a diferenciação dos produtos ofertados de forma a favorecer sua posição no mercado (BARNEY, 1986).

2.2.2 Competitividade estratégica baseada nas características individuais

Assim como no caso da organização setorial, a visão chamberliniana (cit. por Barney 1986) da competição busca entender e explicar as estratégias organizacionais, mas, diferentemente da primeira, com foco nas diferenciações e nas capacidades das empresas, identificando o impacto dessas individualidades nas estratégias formuladas e nos resultados delas decorrentes. Para Chamberlin, citado por Barney (1986), a competição intra-setor sempre ocorre entre organizações com diferentes recursos e características, sendo tratada a questão dos aspectos idiossincrásicos da organização, os quais permitem a alteração da estrutura setorial por meio da implementação da estratégia empresarial, beneficiando somente a própria empresa.

2.2.3 Competitividade estratégica e as mudanças revolucionárias

A abordagem schumpeteriana, no esforço por compreender o processo de desenvolvimento das economias ocidentais, focou as mais intensas mudanças tecnológicas, de produtos e de mercado, considerando o preço praticado pelas empresas como de menos importância no longo prazo. Tal forma de competição foi denominada competição revolucionária e, de acordo com Barney (1986), leva em conta os aspectos relacionados à incerteza competitiva, servindo de referência para pesquisas que se propõem a compreender as reações das organizações frente às configurações de mercado, que irão requerer o desenvolvimento de novas capacidades por parte das organizações.

As mudanças revolucionárias que ocorrem no mercado estabelecem os padrões tecnológicos e mercadológicos de competição, quais recursos e capacidades que são estratégicos para o sucesso das empresas e quais não apresentam peso significativo para os resultados organizacionais. Ainda conforme o autor, reações tardias, assim como antecipações equivocadas, podem minar a capacidade competitiva das empresas, além de criar um cenário difícil de ser revertido.

2.2.4 Competitividade estratégica – integração das abordagens

Em sua proposta de integração das abordagens da competição, Barney (1986) ressalta que o setor de atividade é a unidade de análise das três correntes de pensamento e que não há como considerar a questão da competição interfirmas somente com base em uma das três correntes de análise, pois elas se complementam: a *schumpeteriana* trata da incerteza do mercado; a da *organização setorial* tem como foco a estrutura e os relacionamentos do mercado; e a *chamberliniana* baseia-se nas características únicas e nos recursos diferenciados para identificar os aspectos que determinam as estratégias competitivas das empresas.

2.2.5 Competitividade estratégica e a teoria da vantagem em recursos

Hunt e Morgan (1995, 1996 e 1997) e Hunt (1997 e 2000) propõem a teoria da vantagem em recursos Resources Advantage Theory (*RA Theory*), que tem por premissas:

- a. A inovação e a aprendizagem organizacionais são endógenas à competição;

- b. O acesso à informação é imperfeito – diferentes empresas têm acesso às informações a custos diferentes e em momentos diversos;
- c. As políticas e as instituições públicas afetam diretamente o desempenho econômico das organizações.

Outro aspecto fundamental da teoria da vantagem em recursos é considerar que o processo de seleção das organizações, pelo mercado em que atuam, baseia-se na competição pelos recursos que garantam o estabelecimento de uma vantagem perante seus concorrentes, evidenciando a fundamentação da teoria na visão baseada em recursos. Tal fundamentação, somada à heterogeneidade da demanda e à assimetria das informações, levam à diversificação do tamanho das empresas, do escopo de suas atividades e dos níveis de lucratividade, não somente entre setores diferenciados, mas também internamente aos diversos setores de atividade.

Child (1974, 1975) define o ambiente em que uma organização está inserida conforme sua variabilidade e sua complexidade. Por variabilidade entende-se a ocorrência de mudanças que são difíceis de prever, envolvendo diferenças significativas em relação às condições ambientais anteriormente identificadas, gerando, conseqüentemente, incerteza quanto ao futuro. Já a complexidade está ligada à amplitude e à heterogeneidade das atividades externas à organização, as quais são relevantes para o planejamento e para as operações, constituindo fontes de informações que devem ser monitoradas pela organização.

Tal conceituação do ambiente competitivo está em alinhamento com os achados de Duncan (1972), que afirma que o nível de incerteza a ser gerenciado, quando do

processo de tomada de decisões, apresenta mais relação com o grau de variabilidade no ambiente do que com o seu nível de complexidade.

2.3 Recursos organizacionais e desempenho

Diversos autores referenciados na Teoria Baseada em Recursos trataram das relações entre a gestão dos recursos organizacionais e os resultados das empresas, sendo estes mensurados em termos financeiros, de participação de mercado e de eficiência na produção – maximização dos retornos em função da gestão dos custos de produção.

Lippman e Rumelt (citados por Hunt, 2000) buscaram a identificação dos fatores determinantes das diferenciações entre empresas atuantes no mesmo setor, no tocante à eficiência em produção. Os autores propuseram que, em razão da adoção por parte das empresas de diversas fontes de tecnologias de produção, denominada pelos autores de origem ambígua, a reprodução dos modos de produção praticados pelas organizações mais eficientes, por parte de empresas rivais, fica dificultada, realçando-se os aspectos relacionados à imperfeição do acesso à informação acerca de tais tecnologias.

Wernerfelt (1984) propôs a classificação dos aspectos relacionados às empresas com base nos seus recursos – *Resources Based View* (RBV), em substituição à avaliação das capacidades e resultados organizacionais focados somente na linha de produtos disponibilizados, afirmando que o crescimento da empresa está diretamente ligado ao equilíbrio entre o aproveitamento dos recursos disponíveis e o desenvolvimento de novos recursos, não significando, no entanto, que a

diversificação da aplicação dos recursos irá garantir melhor desempenho, visto que há uma tendência à intensificação da competição por eles.

Hunt e Morgan (1995) propuseram a teoria da vantagem comparativa, a qual se baseia nas premissas de que:

- A demanda setorial é altamente heterogênea e dinâmica, variando conforme as preferências dos consumidores;
- O acesso dos consumidores à informação acerca dos produtos disponíveis no mercado que atendam suas necessidades é imperfeito e caro, ou seja, tal informação não está disponível ao mesmo tempo e custo para todo o mercado consumidor;
- Ao exercerem seus papéis de consumidores de produtos e gestores de empresas, os indivíduos são motivados pela busca da satisfação de interesses próprios;
- O objetivo principal de uma empresa é alcançar desempenho financeiro superior ao dos seus principais competidores;
- Em condições de acesso a informações acerca de consumidores e competidores que são imperfeitas e caras, o desempenho financeiro é mensurado em termos de lucros e retornos sobre o investimento;

- Recursos categorizados em financeiros, físicos, legais, humanos, organizacionais, de informação e relacionais são entidades tangíveis e intangíveis disponíveis para a empresa e a capacitam a produzir um bem que tem valor para um ou mais segmentos de mercado;
- Recursos são, ao mesmo tempo, significativamente heterogêneos – diferenciados devido às necessidades específicas das empresas – e apresentam mobilidade imperfeita entre empresas – não são facilmente adquiridos e disponibilizados no mercado;
- O papel dos gestores nas organizações é reconhecer e entender as estratégias atuais, criar novas, selecionar as preferidas, implementar, gerenciar e modificar as estratégias ao longo do tempo, buscando desempenho financeiro sustentável e superior ao da concorrência. Isso somente poderá ser alcançado se a vantagem comparativa em recursos permitir uma posição de mercado de vantagem competitiva, não importando as ações dos competidores.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), no curto prazo, a competitividade de uma empresa é originada dos atributos relacionados a preço e desempenho financeiro dos produtos, ao passo que no longo prazo é derivada de sua habilidade em construir, a um custo mais baixo e mais rapidamente que seus competidores, as competências que lhe permitam desenvolver produtos ainda não planejados. Segundo os autores, as verdadeiras fontes de vantagem estão na habilidade dos gestores em consolidar capacitação tecnológica e produtiva em competências, as

quais fortalecem a capacidade da organização de adaptar-se rapidamente a novos cenários.

Conforme Barney, (1991), um aspecto a ser tratado acerca das vantagens competitivas é que sua sustentabilidade pode ser alterada em função de mudanças inesperadas no ambiente macroeconômico, as quais podem tornar uma fonte de tais vantagens em um fator sem a mínima importância na definição da capacidade competitiva das empresas.

Ainda para Barney (1991, p. 105-106), os recursos são determinantes dos ganhos e da vantagem competitiva sustentável de uma organização, porém, nem todos são estratégicos, pois não são todos os recursos que podem produzir altos níveis de ganhos econômicos ou, mesmo que os produzam, talvez não possam ser defendidos dos concorrentes. Para que sejam considerados estratégicos, devem ter simultaneamente quatro características: valiosos, raros, dispendiosos de imitar e insubstituíveis.

Valiosos: são recursos que permitem que uma empresa conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, explorando oportunidades e neutralizando ameaças;

Raros: suportados pela heterogeneidade dos fatores, mesmo que sejam valiosos os recursos pertencidos por vários competidores efetivos ou potenciais, não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, pois os detentores teriam a capacidade de explorá-los, implementando estratégias comuns, o que levaria à obtenção de retornos médios;

Dispendiosos de imitar: mesmo que sejam valiosos e raros, os recursos somente seriam fonte de vantagem competitiva se as organizações que não os possuem não pudessem obtê-los.

Não substituíveis: não devem possuir equivalente estratégico que não seja raro e dispendioso de imitar. Como a imitação, a substituição por um recurso estratégico diferente é uma ameaça à sustentabilidade da vantagem estratégica.

De acordo com Barney (1991), outro fator a ser considerado é que as vantagens competitivas são obtidas a partir da combinação e integração dos conjuntos de recursos, pelo uso contínuo de capacidades desenvolvidas. Capacidade é a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma tarefa ou atividade de forma integrada.

Segundo Kor e Mahoney (1988), o crescimento de uma empresa está relacionado à utilização dos recursos disponíveis e ao desenvolvimento de novos recursos e capacitações, além de se basear na avaliação dinâmica e contínua da adequação das ações aos objetivos organizacionais e das capacidades competitivas baseadas em suas competências. Pode ser abordado como um processo dinâmico em que gestão e recursos se interagem, fornecendo embasamento para o desenvolvimento de estratégias de curto ou longo prazo.

2.4 Formulação de estratégias e o desempenho organizacional

As estratégias organizacionais de longo prazo estão fundamentadas em duas premissas (GRANT, 1991): a) os recursos internos e as capacitações produtivas provêm os direcionamentos básicos para a estratégia da empresa e b) são as

principais fontes de lucro para a empresa. Assim, os recursos e as capacitações permitem aos gestores determinar a direção a ser seguida pela empresa, complementando as informações recebidas do ambiente externo, tais como: perfil dos consumidores, novas tecnologias de pesquisa e produção e ações da concorrência. Conforme o autor, a definição de um negócio, tendo como referência qual o produto que a empresa é capaz de produzir, oferece base mais sólida para a formulação das estratégias organizacionais do que uma definição referenciada nas necessidades dos consumidores que ela busca satisfazer.

Ainda para Grant (1991), a essência da formulação estratégica é desenhar uma técnica que faça com que os recursos e capacitações essenciais da organização sejam utilizados de maneira efetiva, desenvolvendo as competências fundamentais que servirão de base para o estabelecimento de vantagens competitivas. Segundo o autor, a abordagem estratégica baseada em recursos está relacionada não somente à disponibilização dos recursos existentes, mas também ao desenvolvimento da base de recursos da empresa, tornando possível sustentar suas vantagens estabelecidas em relação à concorrência e atender as exigências dos consumidores. A habilidade de tais recursos e capacitações de uma empresa em manter uma vantagem competitiva sustentável é essencial para o estabelecimento de referência em termos de prazo, quando do processo de planejamento estratégico.

Conforme Prahalad e Hamel (1990), a estruturação estratégica faz com que as prioridades de alocação de recursos sejam claras para a organização no seu todo, fornecendo embasamento para a tomada de decisões por parte dos gestores e estabelecendo uma definição dos mercados a serem servidos.

2.4.1 Estratégia de redes e desempenho organizacional

Uma forma de competir com vistas à obtenção de desempenho superior é a partir da adoção de estratégia de redes (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003). Segundo os autores, são aquelas ações relacionadas à aliança postas em prática por um grupo de firmas inter-relacionadas e comparáveis para servir aos interesses comuns da firma, aumentando o desempenho da própria rede de alianças, sendo especialmente eficientes quando formadas entre firmas agrupadas.

O interesse das firmas na adoção de estratégias de redes se deve ao fato de que as empresas conseguem oportunidades para: compartilhar recursos complementares e competências essenciais, permanecer a par de tecnologias emergentes, compartilhar o risco e as despesas que fazem parte de um importante dispêndio de capital.

2.4.2 Orientação para mercado e desempenho organizacional

Conforme Kohli e Jaworski (1993), a orientação para mercado é uma ênfase fundamental para boa parte das organizações no sentido de orientação de suas ações. A orientação para mercado pode afetar o desempenho das organizações, impactando-o de forma forte ou fraca. Esses autores relatam que os efeitos da orientação para mercado sobre o desempenho dependem de condições ambientais, como a turbulência do mercado, a intensidade da competição e a turbulência tecnológica.

Os altos administradores têm papel fundamental, moldando os valores e a orientação das organizações (WEBSTER, 1988). O autor argumenta que a menos

que uma organização receba sinais claros da alta administração, da importância de responder às necessidades do cliente, é improvável que ela se volte para o mercado.

Outra questão que envolve a alta administração na orientação para mercado é a postura frente ao risco (KOHLI; JAWORSKI, 1993). Reagir às mudanças dos mercados muitas vezes exige a introdução de novos produtos e serviços para atender às expectativas e necessidades dos clientes. Os autores propõem que, se a alta administração demonstrar disposição para assumir os riscos e aceitar eventuais fracassos, os administradores menos graduados se sentirão mais confortáveis em concentrar e disseminar a inteligência de mercado e em reagir às mudanças das necessidades dos clientes.

2.5 Dimensões da escolha e seleção de estratégias

O papel preponderante dos gestores como agentes ativos do processo de decisão, bem como dos recursos internos como fonte de vantagem competitiva, tem sido dominante como forma de pensar o problema estratégico e que remete para o domínio interno as escolhas organizacionais.

Reagindo ao determinismo que dominou os anos 80 e se prolongou pelos anos 90, diversos pesquisadores, entre eles, Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Hunt e Morgan (1995, 1996 e 1997), (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003). enfatizam a autonomia das organizações na definição e escolha das suas estratégias, que conduzem a melhores resultados. Adotando pontos de vista diversos, oriundos de sua formação acadêmica e experiência profissional, abordam a importância do estudo da estratégia organizacional, bem

como sua importância para a sobrevivência das organizações e para a manutenção de sua capacidade competitiva.

De acordo com Mintzberg (1967), a construção da estratégia é o processo de tomada de importantes decisões envolvendo a organização em todos os seus aspectos, tanto estrutural como comercial, e que a estratégia propriamente dita é a soma dessas decisões, podendo evoluir à medida que decisões independentes são tomadas ao longo do tempo ou resultar do processo de formulação de decisões integradas.

Nessa perspectiva, a evolução do conceito da estratégia está diretamente relacionada ao processo de aprendizado do gestor, responsável pelo desenvolvimento da estratégia, que pode adotar métodos de gestão mais defensivos ou pró-ativos, sendo consideradas por Mintzberg (1967) as possibilidades de adoção de programas adaptativos e integrativos quando da gestão estratégica. Os primeiros abarcam as projeções, pesquisa de mercado, análise de sistemas e modelagem matemática; e os integrativos, complementares aos adaptativos, envolvem o orçamento de capital para novas operações e novos produtos e o planejamento estratégico integrado.

Child (1974) introduz na literatura o conceito de escolha estratégica, que é a pressuposição de que os processos de variação e seleção ocorrem simultaneamente e tem relação direta com as decisões internas à organização - relativas à procura racional de fins alternativos e métodos para atingi-los e à seleção entre as alternativas possíveis.

A escolha da estratégia pressupõe que os processos de variação e seleção ocorrem simultaneamente e dependem principalmente das decisões internas à organização relativamente à procura racional de fins alternativos e métodos para atingir a seleção entre as alternativas possíveis (ALDRICH ,1979). Assim sendo, põe em destaque o efeito potencial dos gestores sobre as decisões estratégicas, considerando-se que os decisores têm mais autonomia que a inferida por aqueles que argumentam o domínio do ambiente. As organizações também podem influenciar o ambiente, mas a percepção e a avaliação dos acontecimentos por parte dos decisores são importantes ligações entre o ambiente e a ação desenvolvida na organização.

Child e Francis (1977) definem a formulação da estratégia como o processo de tomada de decisões que estão diretamente relacionadas com a direção futura de um empreendimento, lidando com as relações entre este e o ambiente, com a alocação interna de recursos e papéis gerenciais adequados à manutenção das relações de interesse da organização. Os autores destacam que, quando da análise acerca das relações entre ambiente, estratégia e estrutura, deve-se fazer a distinção entre as diversas áreas ligadas ao processo de tomada de decisões estratégicas, tais como investimento em marketing e pesquisa, apreçamento, compras, políticas de financiamento e o desenho da estrutura organizacional.

Para Ansoff (1975), o gestor deve estar atento aos menores sinais de mudanças no ambiente competitivo, agindo de forma a projetar cenários e estabelecer um plano de ação que permita ajustar os rumos da organização para que esta não seja pega de surpresa, seja por ameaças, que podem custar sua continuidade, seja por oportunidades, que podem valer uma posição de mercado favorável.

2.6 Classificação de indicadores de desempenho

Garvin (1998) propôs uma estrutura temporal para gerenciamento dos processos organizacionais, classificando-os como “processos de trabalho”, e ressaltou que a busca por desenvolver novos produtos e a produção de bens e serviços, na sua maioria, são considerados de curto prazo. Os demais processos foram classificados como “processos de comportamento”, que em sua maioria são de médio prazo, envolvendo tomadas de decisão, comunicação, aprendizagem organizacional; e em “processos de mudança”, que na maioria são de longo prazo e envolvem criação, crescimento, transformações e declínio da organização.

Parmenter (2002) classifica hierarquicamente os indicadores de desempenho como:

- a. Indicadores de desempenho: são obtidos pela união de indicadores-chave de desempenho, como quando se pretende apresentar o desempenho de um departamento.
- b. Indicadores de resultado: da mesma forma, os indicadores de resultado da empresa são junções dos indicadores de desempenho citados, com o objetivo de analisar o desempenho global da empresa, como: satisfação do cliente, participação de mercado, satisfação dos funcionários, lucro líquido, retorno sobre o capital aplicado.

Rummeler e Barche (1994) definem três níveis possíveis de medição de desempenho organizacional: o primeiro prioriza o relacionamento da organização com o mercado, além de enfatizar as principais funções da empresa. O segundo está relacionado a todos os processos de trabalho. E o terceiro refere-se à execução

do trabalho e identifica o recurso executor das atividades correlacionadas ao nível de processos, incluindo a contratação, promoção, responsabilidades, treinamento e recompensas.

Os autores demonstram, ainda, nove variáveis de desempenho aplicadas aos três níveis de medição de desempenho, apresentados no QUADRO 1.

QUADRO 1 – As três necessidades de desempenho			
Níveis	Objetivos	Projeto	Gerenciamento
Nível da organização	Objetivos da organização	Projeto da organização	Gerenciamento da organização
Nível do processo	Objetivos do processo	Projeto do processo	Gerenciamento do processo
Nível do trabalho executor	Objetivos do trabalho/ executor	Projeto do trabalho	Gerenciamento do trabalho executor

Fonte: RUMMEER e BARCHE, 1994.

Uma metodologia desenvolvida para avaliar, medir e otimizar o desempenho é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton (1997). O BSC sugere que a mensuração do desempenho seja otimizada a partir da aplicação de diversos indicadores financeiros e não financeiros. Tais medidas são agrupadas em quatro dimensões: financeira, cliente, processos internos que devem ser realizados permanentemente, analisando-se as possibilidades de crescimento e aprendizado, assim como os investimentos em capacitação de recursos humanos (RH) e sistemas de informação, que poderão contribuir de forma substancial para a melhoria de todas as atividades realizadas na organização, ligadas por relações de causa e efeito.

Kaplan e Norton (2001) descrevem que o aprendizado e o crescimento são aspectos-chave, porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação.

Esses autores relatam que uma empresa pode funcionar bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará, o que significa que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório.

Lesley (2003) assevera que há de se considerar que o BSC foi construído segundo três fatores: conceituais, estruturais e gerenciais, possuindo cada um deles um determinado tipo de enfoque. Do ponto de vista conceitual, o BSC foi criado a partir de um contexto prescritivo, limitando-se como sistema de gestão de desempenho, uma vez que visões descritivas, como, por exemplo, empreendedorismo, o poder, a influência da cultura e a liderança e a própria estratégia, são poucos exploradas.

3 O MODELO STROBER

A natureza deste estudo toma como referência inicial central o modelo STROBER, amplamente testado no EUA.

O modelo STROBER foi desenvolvido tendo como fundamento o modelo *Strategic Orientation of Business Enterprises* (STROBE) - (FIG. 1), proposto por Venkatraman (1989) em seu estudo acerca da orientação estratégica em unidades de negócios de empresas norte-americanas atuantes em setores diversos, estabelecida em termos de duas dimensões: orientação estratégica e competitividade e seis categorias de orientação estratégica: postura analítica, postura pró-ativa, postura agressiva, postura defensiva, postura de longo prazo e exposição ao risco, e seu relacionamento com o desempenho de tais unidades abordado em duas dimensões: crescimento e lucratividade.

O foco do autor concentrou-se nos meios utilizados pelas organizações, em termos de padrões de alocação de recursos, para alcançarem objetivos desejados, expressos em ações implementadas nas unidades de negócios, ou seja, nas estratégias realizadas pela empresa.

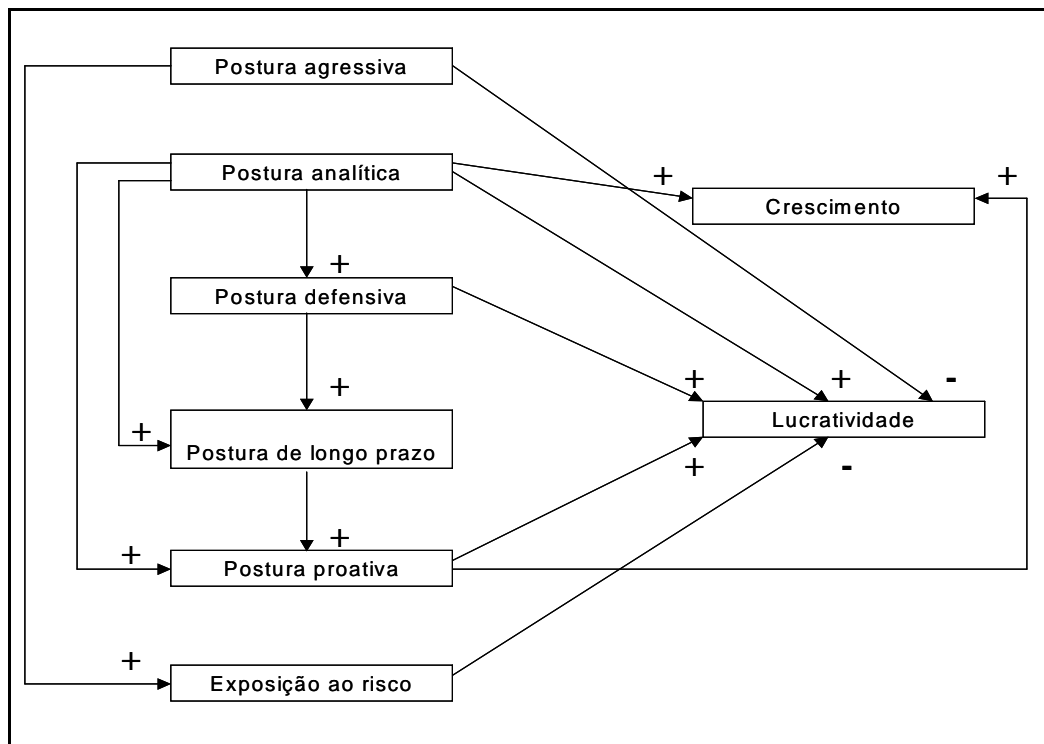


FIGURA 1 – Modelo estrutural STROBE

Fonte: elaborado com base em VENKATRAMAN, 1989.

O modelo é fortemente funcionalista e as dimensões da orientação estratégica são definidas por Venkatraman (1989: 948-49) como:

- **Postura agressiva**¹ (P.A) – refere-se à postura da organização em relação à alocação de recursos visando o incremento de sua participação de mercado, em um ritmo mais intenso que o de seus concorrentes.
- **Postura analítica**² (P.AN) – posicionamento da organização quando da abordagem de problemas, tanto em relação à abrangência do processo de tomada de decisões, adotando modelos racionais ou não racionais de formulação

¹ Do original: Aggressiveness

² Do original: Analysis

da estratégia, quanto à consistência na alocação de recursos e utilização de sistemas de gestão apropriados aos objetivos organizacionais estabelecidos;

- **Postura defensiva**³ (P.D) – reflete o comportamento dos gestores segundo a tipologia de Miles, Snow, Meyer e Coleman Jr (1978: 550), expresso em relação à ênfase dada à redução de custos e aos métodos aplicados na busca por eficiência, à defesa de suas tecnologias, produtos e mercados;
- **Postura de longo prazo**⁴ (P.L.P) – processo por meio do qual a organização planeja alcançar um objetivo estabelecido, refletindo considerações em termos de tempo – efetividade (longo prazo) em comparação com eficiência (curto prazo);
- **Postura pró-ativa**⁵ (P.P.A) – ligada ao comportamento do gestor em relação à atuação em novos mercados, à busca por oportunidades e às respostas a mudanças ambientais, antecipando ações e cenários na busca de mais competitividade;
- **Exposição ao risco**⁶ (E.R) – expressa o risco incorrido pela empresa, refletido nas decisões acerca da alocação de recursos, assim como nas escolhas de produtos ofertados e mercados de atuação.

As dimensões do desempenho abordadas por Venkatraman (1989: 957) foram:

- **Crescimento**⁷ (Cresc) – reflete as tendências de desempenho da unidade de negócio em termos de incremento de vendas e de participação de mercado, quando comparada à concorrência;

³ Do original: Defensiveness

⁴ Do original: Futurity

⁵ Do original: Proactiveness

⁶ Do original: Riskiness

⁷ Do original: Growth

- **Lucratividade**⁸ (Lucr) – identificada em termos do desempenho econômico-financeiro, comparativamente à concorrência.

Em seu estudo acerca das relações entre ambiente e orientação estratégica e suas implicações na competitividade de empresas atuantes na indústria eletrônica chinesa, Tan e Litschert (1994) refinaram o modelo STROBE, reduzindo as dimensões da orientação estratégica a cinco aspectos (postura analítica, postura defensiva, postura de longo prazo, postura pró-ativa e exposição ao risco) – FIG. 2 (Modelo STROBER = STROBE + *Reviewed*).

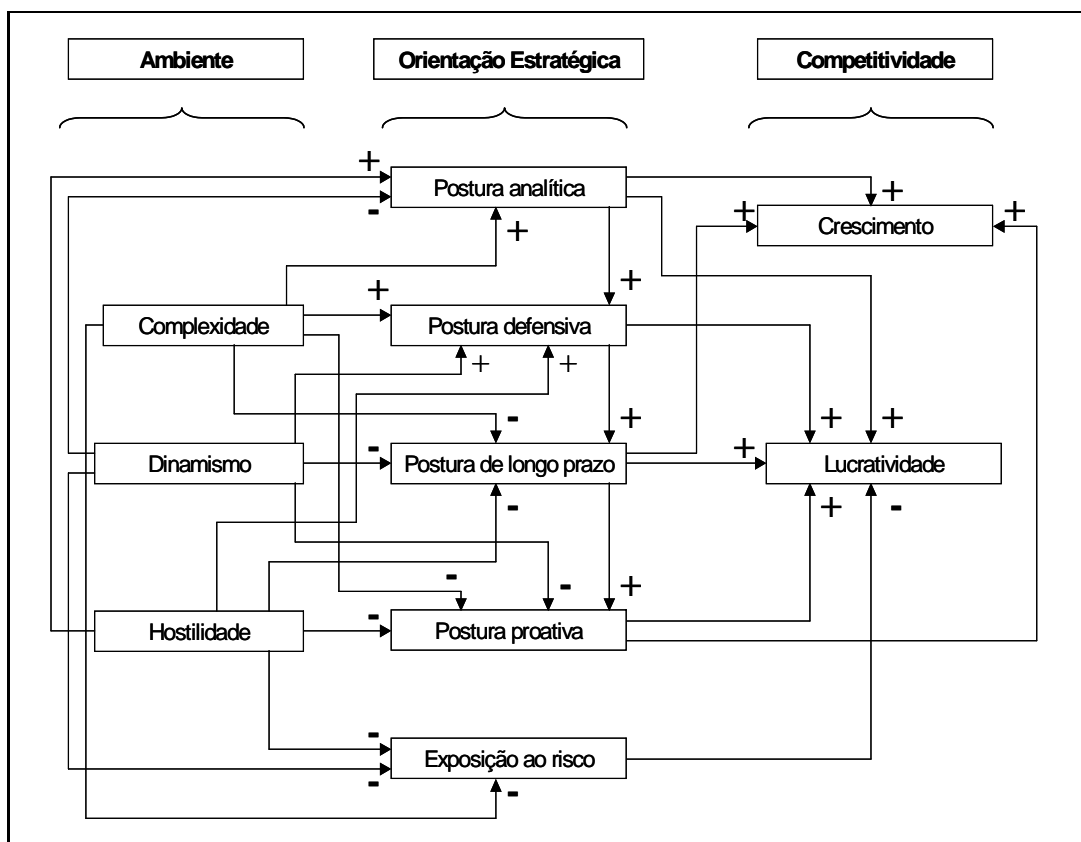


FIGURA 2 – Modelo estrutural STROBE + Reviewed

Fonte: Elaborado com base em TAN e LITSCHERT, 1994.

⁸ Do original: Profitability

Os autores propuseram três dimensões relativas ao ambiente competitivo das organizações (hostilidade, dinamismo e complexidade), com o objetivo de verificar a sua influência na orientação estratégica e na competitividade das empresas estudadas. As dimensões ambientais propostas por Tan e Litschert (1994, p. 6) e posteriormente estudadas por Lukas, Tan e Hult (2001) são apresentadas a seguir:

- **Complexidade**⁹ (Com) – ligada à heterogeneidade e à diversidade dos elementos do ambiente competitivo;
- **Dinamismo**¹⁰ (Din) – relacionada à variabilidade e à capacidade de predição desses elementos;
- **Hostilidade**¹¹ (Hos) — refere-se à importância e disponibilidade de recursos controlados por outros elementos do ambiente competitivo.

Cinco questões formam o conjunto que aborda a competitividade das empresas, incluindo aspectos relativos ao desempenho financeiro, crescimento de vendas e posição competitiva, informados de forma comparativa aos resultados apresentados pelos competidores principais.

⁹ Do original: Complexity

¹⁰ Do original: Dynamism

¹¹ Do original: Hostility

4 O MODELO DE PESQUISA

No modelo estrutural da presente pesquisa, a postura defensiva (PosDef) assume também as características da postura de longo prazo (PLP) e a postura pró-ativa adota as características da exposição ao risco (ER.), reduzindo-se em três as dimensões da postura estratégica, conforme identificados na pesquisa qualitativa (FIG. 3).

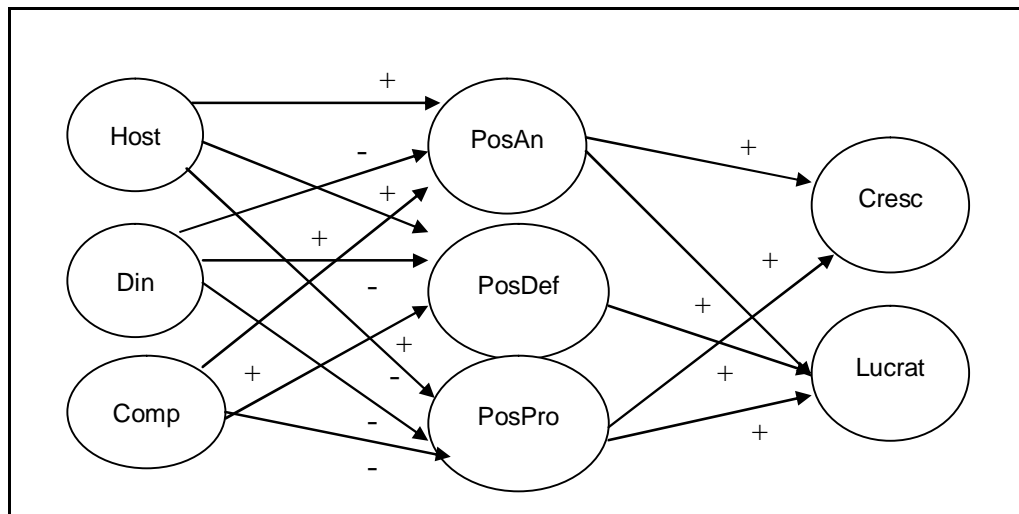


FIGURA 3 – Modelo estrutural STROBER reduzido

Fonte: Reduzido de TAN e LITSCHERT, 1994 (serviu de orientação à pesquisa).

Tomando por referência as fundamentações teóricas do modelo STROBER, a pesquisa propõe um modelo orientador em que se considera o construto *desempenho* definido com base nas categorias crescimento (Cresc) e lucratividade (Lucrat). As ações mais voltadas para o *crescimento* ou para a *lucratividade* são resultantes da orientação estratégica.

A orientação estratégica é identificada pelo relacionamento entre as variáveis: postura defensiva (PosDef) – reflete o comportamento dos gestores segundo a

tipologia de Miles, Snow, Meyer e Coleman Jr. (1978, p. 550), mensurado em relação à ênfase dada à redução de custos; foco no longo prazo (FLP) – expressa considerações de alocação de recursos em termos de tempo – efetividade (longo prazo) em comparação com eficiência (curto prazo, FCP); e exposição ao risco (ER) – risco incorrido pela empresa refletido nas decisões acerca da alocação de recursos, em detrimento de retornos financeiros. O modelo proposto orientador da pesquisa é composto de duas outras questões que abordam o desempenho organizacional, quais sejam: postura analítica (PosAn) e postura pró-ativa (PosProp) – (FIG. 3).

A operacionalização do modelo estrutural deve ser realizada a partir do diagrama de caminhos que, segundo Hair *et al.* (2005), é um procedimento para estimação empírica da força de cada relação (caminhos). As regras da análise de caminhos permitem usar correlações simples para estimar relações causais. A força das relações é calculada usando-se apenas uma matriz de correlação ou co-variância como entrada.

Ainda segundo o autor, o diagrama de caminhos é mais do que apenas uma descrição visual das relações, pois ele permite ao pesquisador apresentar não somente as relações preditivas entre construtos (ou seja, as relações entre variáveis dependentes e independentes), mas também relações associativas (correlações) entre construtos e até mesmo indicadores.

Conforme Hair *et al.* (2005), todos os construtos de um diagrama de caminhos podem ser estabelecidos entre duas classes: exógenos ou endógenos. Construtos exógenos são conhecidos como variável-fonte ou variáveis independentes, não são previstos por quaisquer outras variáveis no modelo, isto é, não há setas apontando para eles. Os construtos endógenos podem prever outros construtos endógenos, mas um exógeno pode estar casualmente relacionado apenas com os endógenos. A diferença entre eles é determinada exclusivamente pelo pesquisador, como é feito na distinção entre variáveis independentes e dependentes em regressão.

Dois elementos são básicos para a construção do diagrama de caminhos: o construto e a seta. O construto pode ser definido como um conceito particular, porém, não pode ser medido direto e perfeitamente, mas deve ser aproximadamente medido por indicadores. Um construto é representado tipicamente em um diagrama de caminhos por, um círculo. O segundo elemento básico é a seta, que é usada para representar relações específicas entre construtos. Uma seta retilínea indica a relação causal direta de um construto com o outro. Uma dupla seta (ou linhas sem as pontas das setas) entre construtos indica simplesmente uma correlação entre eles.

No modelo a ser testado, os indicadores causais são as variáveis ambientais que supostamente são a *causa* dos gerentes assumirem postura estratégica. Por outro lado, as posturas estratégicas são *reflexos* da postura adotada pelo gerente. Finalmente, tais posturas seriam responsáveis pelo desempenho do empreendimento.

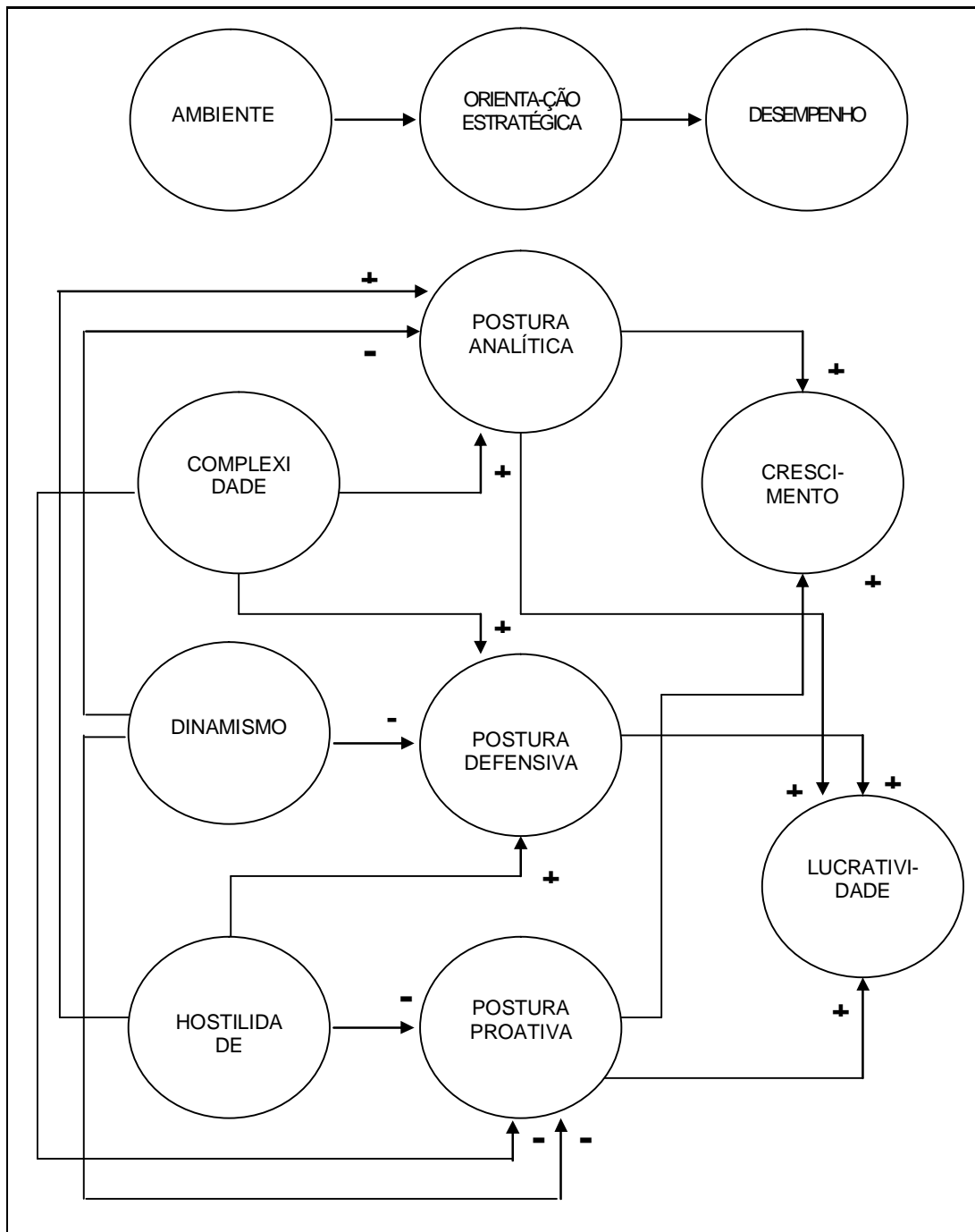


FIGURA 4 – Modelo Estrutural Operacional (nomológico)

Fonte: Pesquisa direta, 2007 (elaborado com base no referencial teórico).

No modelo Path análise, os construtos são substituídos por indicadores. Hostilidade (Host), dinamismo (Din) e complexidade (Comp) são indicadores exógenos e postura analítica (Pan), postura pró-ativa (Ppro), postura defensiva (Pdef) e desempenho (Des) são indicadores endógenos (FIG. 5).

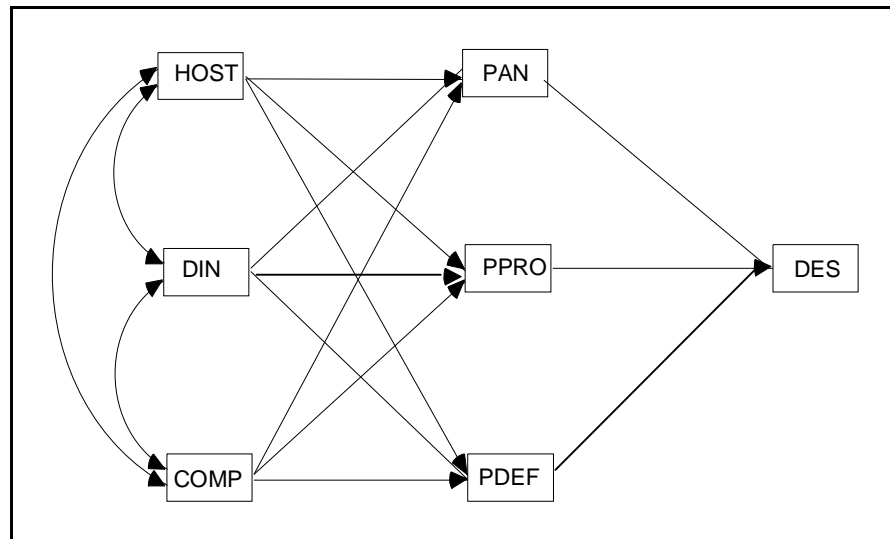


FIGURA 5 – Modelo “path analysis”

4.1 Hipóteses de pesquisa

Baseado no referencial teórico apresentado, foi proposto um conjunto de hipóteses iniciais refletidas pelo modelo estrutural da FIG. 3 e constantes do QUADRO 2.

QUADRO 2 – Hipóteses de pesquisa	
H1	Existe relação linear positiva entre hostilidade e postura analítica.
H2	Existe uma linear positiva entre hostilidade e postura defensiva.
H3	Existe relação linear negativa entre hostilidade e postura pró-ativa.
H4	Existe relação linear negativa entre dinamismo e postura analítica.
H5	Existe relação linear positiva entre dinamismo e postura defensiva.
H6	Existe relação linear negativa entre dinamismo e postura pró-ativa.
H7	Existe relação linear positiva entre complexidade e postura analítica.
H8	Existe relação linear positiva entre complexidade e postura defensiva.
H9	Existe relação linear negativa entre complexidade e postura pró-ativa.
H10	Existe relação linear positiva entre postura analítica e desempenho.
H11	Existe relação linear positiva entre postura defensiva e desempenho.
H12	Existe relação linear positiva entre postura pró-ativa e desempenho.

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando os objetivos da pesquisa, quanto ao tipo é considerada conclusiva descritiva, pois pretende descrever as características de um fenômeno investigado, por meio da formulação e testes de hipóteses, de forma planejada e estruturada, a partir de amostra grande e representativa (MALHOTRA, 2006).

Segundo Gonçalves e Meirelles (2004),

A pesquisa em si mesma é um processo estruturado, pois é conhecido o problema a ser resolvido, bem como as metodologias factíveis para a resolução do mesmo. É uma pesquisa descritiva, pois trata-se de pesquisa em ambiente aberto em que se admite frouxamente, em que incidem variáveis espúrias na medidas efetuadas, especialmente na coleta de dados, e conclusiva pois admite “ceteris paribus” e com limitações apresentadas, que se resolveu o problema em foco (GONÇALVES e MEIRELLES (2004, p. 37).

Embora tenha uma fase qualitativa, é uma pesquisa de natureza quantitativa, pois tem com objetivo testar relações entre as variáveis, por meio de métodos estatísticos avançados, como Modelagem de Equações Estruturais (MEE) - (HAIR *et al*, 2005).

Conforme Vieira (2005),

O ideal é que os diferentes problemas sejam investigados, de uma maneira complementar, a partir de visões tanto quantitativas como qualitativas. A comparação de resultados oriundos de investigações que utilizem métodos diferentes pode contribuir para enriquecer sobremaneira o conhecimento nas áreas de administração e de organizações (VIEIRA, 2005).

De acordo com Malhotra (2006), “pesquisas qualitativas e quantitativas combinadas podem fornecer uma compreensão muito rica acerca do fenômeno estudado”.

A pesquisa foi realizada no setor de revenda de automóveis (unidades de revenda).

A escolha foi motivada pelos seguintes fatores:

- A intensa natureza competitiva das firmas atuantes nesses setores, apresentando características porterianas (PORTER, 1985);
- Facilidade de acesso às Unidades de Análise e Unidades de Observação na região e sua conseqüente redução de custos da pesquisa;
- Relevância do setor como gerador de empregos diretos e indiretos;
- Grande concentração geoespacial dessas empresas na Grande Belo Horizonte;
- O fato de possuir empresas com atuação no plano de negócios, corporativo e de rede.

As unidades de análise foram, portanto, as empresas de vendas e revendas de automóveis (setor automotivo). As unidades de observação foram os principais executivos, proprietários e gerentes de vendas e revendas de veículos automotivos (GONÇALVES e MEIRELLES, 2004).

5.1 Fase qualitativa

5.1.1 Entrevistas em profundidade

A primeira fase de cunho qualitativa teve como objetivo verificar a existência dos construtos e suas relações. Para isso, procedeu-se a uma pesquisa semi-

estruturada, utilizando-se a técnica de entrevista em profundidade e, posteriormente, o método do *Grounded Theory*. Essa metodologia tem como objetivo-fim explicitar teorias a partir de depoimentos (SCHWARZ e NANDHAKUMAT, 2002; SAATCIOGLU, 2002).

Alves-Mazzotti e Gewanzdnajder (1999) ressaltam que as situações que implicam pesquisas qualitativas são:

- Descrever a complexidade de determinado problema;
- Analisar a interação de certas variáveis;
- Compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.
- Contribuir no processo de mudança de determinado grupo;
- Possibilitar o entendimento em profundidade das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Malhotra (2006) considera a entrevista em profundidade uma forma não-estruturada e direta de obter informações, em que um único respondente é testado por um pesquisador treinado, com o objetivo de descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos relativos a questões-objeto do estudo.

Os tópicos abordados na pesquisa em profundidade foram as características do ambiente externo, conforme identificadas por Tan e Listchert (1994), quais sejam: complexidade, dinamismo e hostilidade. Foram realizadas quatro entrevistas com gestores de diferentes empresas de venda revenda de automóveis, com o objetivo de identificar suas percepções (ANEXO B).

Os entrevistados expressaram suas percepções quanto às influências dessas dimensões para o processo de gestão e tomada de decisão nos respectivos negócios, conforme sintetizado no QUADRO 3.

QUADRO 3 – Percepções dos gestores e postura adotada

Característica do ambiente	Percepção dos entrevistados	
	Ambiente	Postura adotada
Complexo	<p>Mercado é complexo.</p> <p>“Pequena diferença de preço entre carro novo e usado”.</p> <p>“Mercado cheio de altos e baixos”.</p> <p>“Clientes muito exigentes”.</p>	<p>Cautela.</p> <p>Equilíbrio na tomada de decisões.</p> <p>Decisões bem pensadas (postura analítica).</p> <p>Sistema de apoio à decisão (postura analítica).</p> <p>Gerar confiança nos clientes, procurar satisfazê-los (postura pró-ativa).</p>
Dinâmico	<p>Mudanças econômicas.</p> <p>Preços mudam rapidamente.</p> <p>Marcado pelo lançamento anual de novos veículos e modelos.</p> <p>“Concessionárias comercializam carros novos e seminovos, lançando ofertas”.</p>	<p>É necessário agir rapidamente (agir pró-ativamente).</p> <p>Requer ações planejadas (postura analítica).</p> <p>Gerar parcerias (postura pró-ativa).</p>
Hostil	<p>Concorrência acirrada e “desleal” por parte das concessionárias.</p> <p>“Falta seriedade por parte de algumas empresas”.</p> <p>“As concessionárias dispõem de capital para investir em mídias diversas”.</p>	<p>“Agir com cautela para não fazer bobagem” (postura defensiva).</p> <p>“Reduzir custos para enfrentar a concorrência” (postura defensiva).</p> <p>Gerar confiança nos clientes (postura pró-ativa).</p> <p>“Temos que gerar parcerias” (postura pró-ativa).</p>

Fonte: Análise das entrevistas baseada no método *Grounded Theory* (pesquisa direta. 2007)

O modelo resultante da *grounded theory* equivale ao proposto na FIG.3, o que sugeriu adaptações no instrumento de pesquisa originalmente usado por Tan e Litschert (1994).

5.2 Fase quantitativa

A fase quantitativa, também denominada “Survey” (HAIR *et al.* (2005); MALHOTRA, 2006), constitui-se em várias etapas: elaboração do questionário, pré-teste do questionário, realização das atividades de campo e tratamento da base de dados (testes e imputação de dados ausentes, validação da amostra).

5.2.1 O instrumento de coleta de dados

Na pesquisa tipo Survey, a coleta de dados é realizada por questionário estruturado, padronizado (MALHOTRA, 2006). O instrumento de coleta de dados foi baseado no questionário utilizado na aplicação do modelo original (TAN; LITSCHERT, 1994) e nas modificações introduzidas a partir da elaboração do modelo orientador da pesquisa (FIG. 3) e no pré-teste realizado, a partir do qual foram feitas adaptações levando-se em consideração observações efetuadas pelos respondentes.

A escala adotada no questionário é a Likert, de sete pontos, embora tipicamente a escala tenha cinco pontos (MALHOTRA, 2006). Segundo o autor, é uma técnica de coleta de dados não comparativa e que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância para cada uma das afirmações pelas quais são estimulados. A escala Likert possui várias vantagens, sendo fácil sua construção e aplicação, pois os entrevistados entendem imediatamente como utilizá-la.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado em três partes (ANEXO C). A primeira trata do ambiente competitivo, conforme originalmente abordados por Tan e Listchert (1994), Figura 6. A segunda está relacionada ao processo de tomada de decisões estratégicas. E a terceira refere-se a percepção dos gestores, relativos ao

último exercício fiscal, quanto ao desempenho econômico-financeiro, ao crescimento total das vendas e a comparação da empresa em relação a lucratividade do setor.

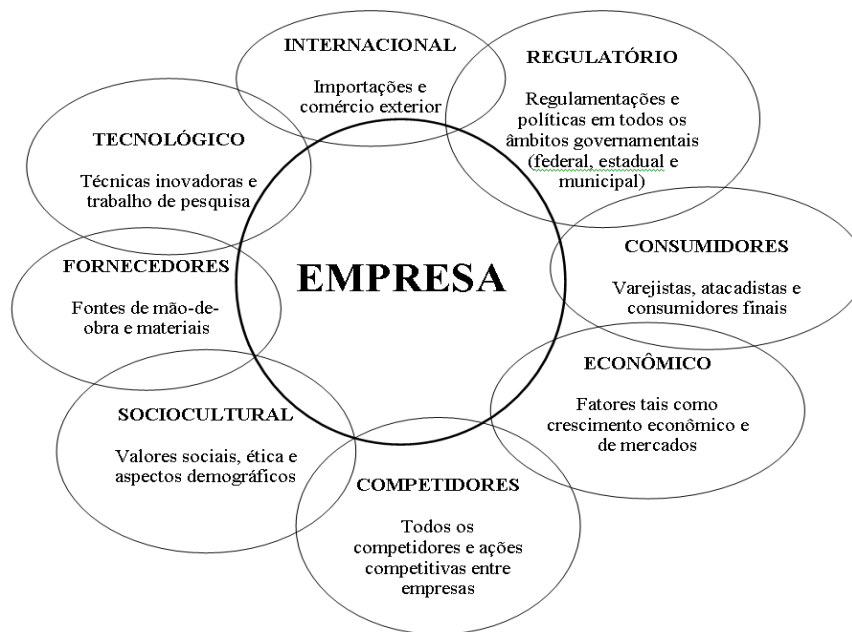


Figura 6 – Fatores do ambiente competitivo
Fonte: TAN e LISTCHERT, 1994.

5.2.2 Pré-teste do questionário

Fishiman e Galguera (2003) preconizam que a aplicação do instrumento de pesquisa em uma pequena amostra é importante, pois permite testá-lo, não o considerando definitivo, assegurando-se de que é capaz de fornecer os resultados adequados às hipóteses apresentadas.

Seguindo recomendação de Malhotra (2006), os entrevistados do pré-teste e da pesquisa real deste estudo foram extraídos da mesma amostra, representativa para pré-teste, de tamanho $n = 15$.

O pré-teste realizado mostrou ser necessário efetuar adaptações no instrumento inicial (ANEXO C), visto que apresentou elevado grau de dados ausentes, que, segundo declaração dos respondentes, foram relativos às dificuldades de entendimento em relacionar as perguntas referentes à dimensão prática.

Com o objetivo de resolver essas dificuldades, foram feitas diversas alterações nas perguntas, do ponto de vista semântico, porém não alterando seu significado.

Outro aspecto a ser considerado é a confiabilidade da escala, que deve assegurar que aspectos diferentes do mesmo conceito possam ser mensurados (MALHOTRA, 2006).

5.2.3 Dimensionamento da amostra

Conforme Hair *et al.* (2005), em se tratando de estatísticas multivariadas, para o cálculo do tamanho da amostra o número de respondentes deve ser de cinco a 10

vezes o número de parâmetros componentes do modelo estrutural. Considerando o número de parâmetros do modelo, qual seja 21, o tamanho da amostra deve ser de 210.

5.2.4 Realização das atividades de campo

As atividades de campo foram realizadas durante aproximadamente 100 dias, quando se buscou coletar o mais alto número de questionários possíveis. Para tanto, foram selecionados os principais “corredores”, locais de concentração de empresas de revenda de veículos da grande Belo Horizonte, como: Avenida Cristiano Machado, Avenida Antônio Carlos, Avenida Barão Homem de Melo, Avenida Amazonas, Avenida Pedro II, Avenida Tito Fulgêncio, Via Expressa Leste Oeste, Avenida Raja Gabaglia, Avenida João César de Oliveira, Avenida Dom Pedro I.

Conforme previsto na fase de pré-teste, foram muitas as dificuldades para a obtenção dos questionários preenchidos. A média de visitas para a obtenção de um único questionário preenchido foi de três. O total da amostra obtida foi de 169 questionários.

Para tratamento dos dados, utilizaram-se os softwares Microsoft Excel 2003, Lisrel 8.3, SPSS 13.0, Amos Graphics 5.0.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Caracterização da amostra

Foi aplicado um questionário por empresa, em 169 empresas de venda e revenda de automóveis da Grande Belo Horizonte.

A maior parte das empresas apresenta faturamento mensal de até R\$500.000,00, o que caracteriza um setor constituído, na grande maioria, por pequenas empresas (GRÁF. 1), conforme classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

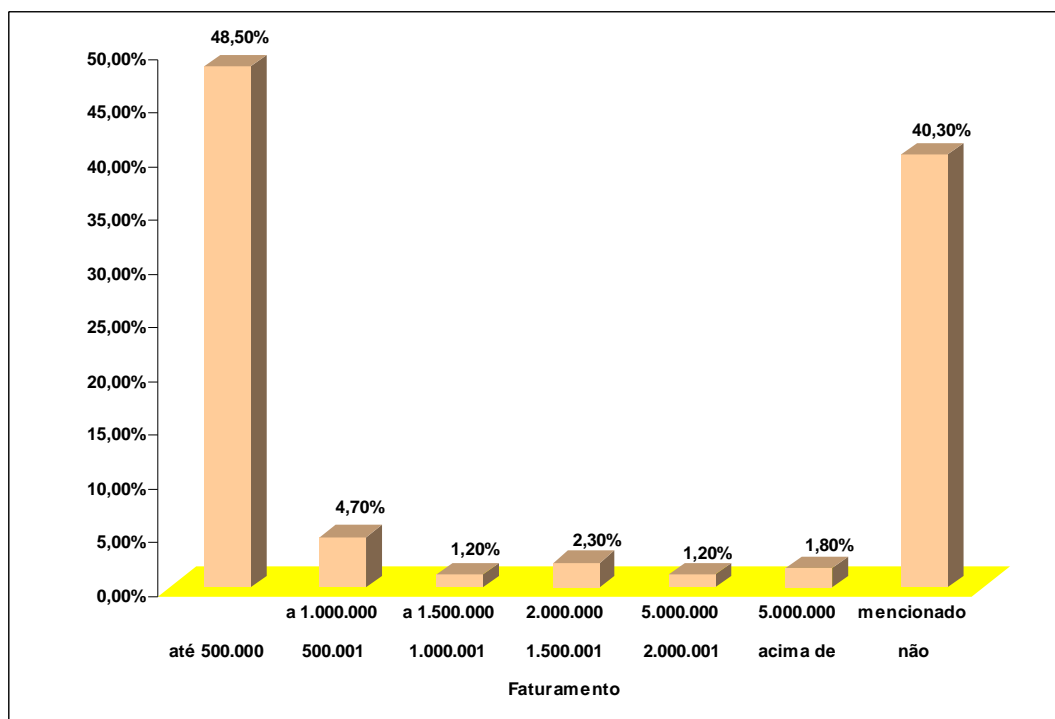


GRÁFICO 1 – Faturamento

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

O GRÁF. 2 apresenta o lucro líquido em relação à proporção de empresas. Observa-se que a maior parte delas apresenta lucro líquido entre 10 e 15%.

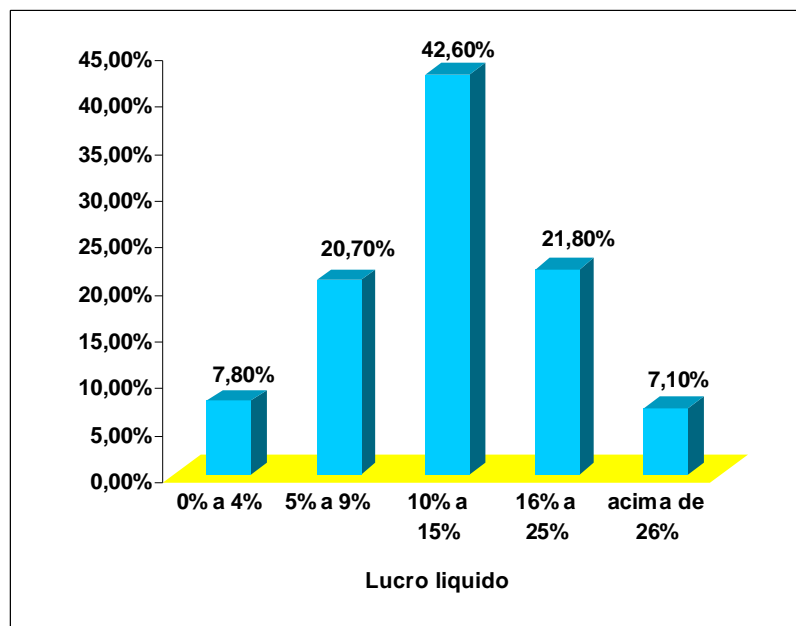


GRÁFICO 2 – Lucro Líquido

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

No GRÁF. 3, o nível de crescimento anual das empresas apresenta crescimento de até 20% na grande maioria das empresas (43,8%) e, outra boa parte apresenta crescimento entre 21 e 40%.

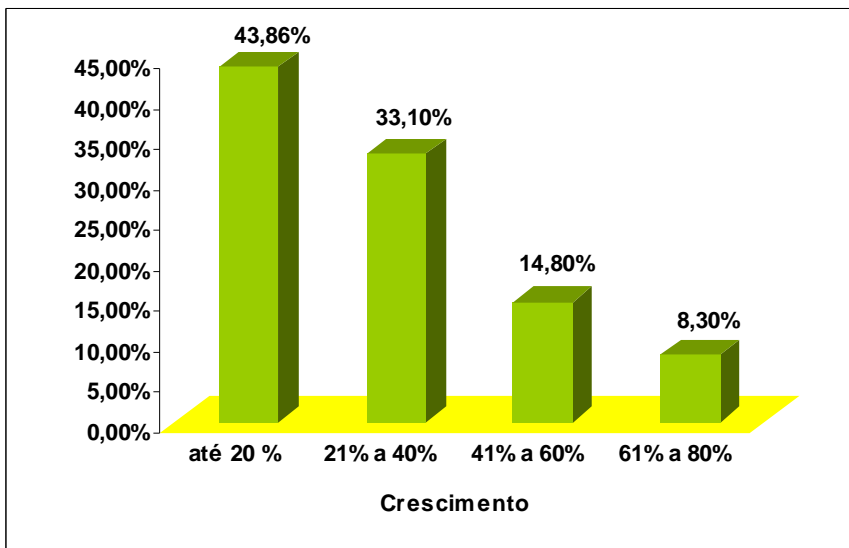


GRÁFICO 3 – Crescimento

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

A relação entre o número de funcionários e a proporção de empresas está representada no GRÁF. 4. Constata-se que a maioria das empresas tem até cinco funcionários, confirmando-se que é um setor constituído, na grande maioria, por pequenas empresas.

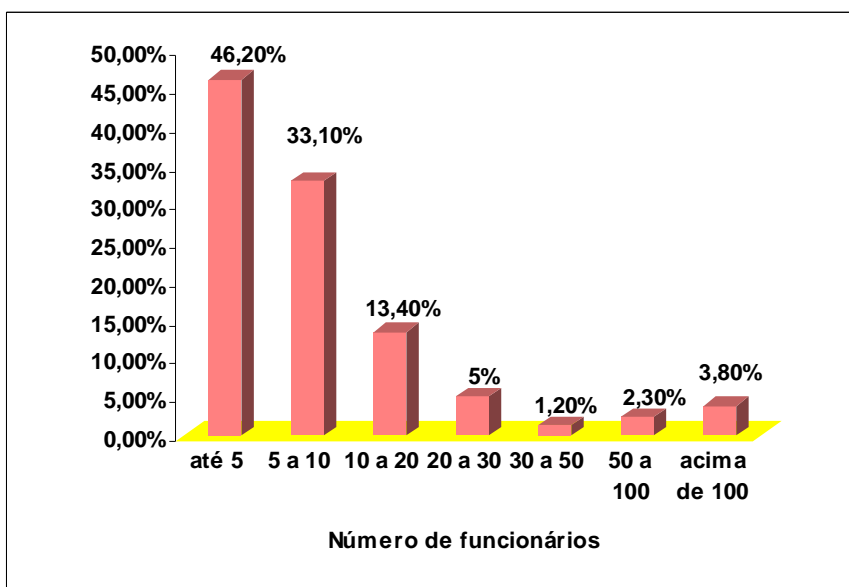


GRÁFICO 4 – Número de funcionários

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

6.2 Análise exploratória

A análise exploratória dos dados é uma etapa fundamental para garantir que os resultados da análise sejam observados com segurança. Pela etapa exploratória compreende-se a avaliação das condições gerais dos dados, identificação de problemas oriundos do processo de pesquisa, bem como o tratamento dos problemas (TABACHNICK e FIDEL, 2001). De fato, muitas mais vezes podem ocorrer problemas cujo tratamento disponível seja ineficaz, de modo que a consciência das dificuldades e suas conseqüências para análise tornam-se uma meta relevante (HAIR *et al.*, 2005).

6.2.1 Análise descritiva e de dados ausentes

Verificar a disposição geral dos dados ajuda o pesquisador na identificação e tratamento de problemas que podem emergir durante o processo (HAIR *et al.*, 2005). Tratar desta verificação inicial possibilita revelar problemas que poderiam permanecer ocultos em análise menos profunda (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Para evitar esse equívoco, fez-se inicialmente a avaliação da média e desvio-padrão das variáveis (TAB. 1).

TABELA 1 – Análise exploratória: estatísticas descritivas, dados ausentes e extremos

(Continua)

	N	\bar{X}	S	Dados ausentes		N. de extremos	
				F	%	Baixos	Elevados
AMB1HOST	166	5,25	1,647	3	1,8	0	0
AMB1HO_A	162	5,77	1,517	7	4,1	7	0
AMB1HO_B	160	4,58	1,831	9	5,3	10	0
AMB1HO_C	156	3,72	1,964	13	7,7	0	0
AMB1HO_D	156	3,74	1,677	13	7,7	0	0
AMB1HO_E	156	5,40	1,569	13	7,7	0	0
AMB1HO_F	160	3,64	1,714	9	5,3	0	0
AMB1HO_G	159	2,04	1,442	10	5,9	0	5
AMB2HOST	161	5,04	1,647	8	4,7	0	0
AMB2HO_A	163	4,86	1,692	6	3,6	6	0
AMB2HO_B	159	4,40	1,669	10	5,9	0	0
AMB2HO_C	162	3,87	1,882	7	4,1	0	0
AMB2HO_D	160	3,49	1,562	9	5,3	0	4
AMB2HO_E	157	4,51	1,624	12	7,1	10	0
AMB2HO_F	160	3,47	1,693	9	5,3	0	8
AMB2HO_G	159	2,36	1,689	10	5,9	0	0
AMB3DIN	165	5,42	1,578	4	2,4	8	0

TABELA 1 – Análise exploratória: estatísticas descritivas, dados ausentes e extremos

(Continua)

	N	\bar{X}	S	Dados ausentes		N. de extremos	
				F	%	Baixos	Elevados
AMB3DI_A	161	5,40	1,693	8	4,7	0	0
AMB3DI_B	161	4,49	1,651	8	4,7	8	0
AMB3DI_C	157	4,61	1,973	12	7,1	0	0
AMB3DI_D	157	3,72	1,761	12	7,1	0	0
AMB3DI_E	162	4,92	1,734	7	4,1	9	0
AMB3DI_F	160	3,81	1,779	9	5,3	0	0
AMB3DI_G	158	2,68	1,810	11	6,5	0	0
AMB4COM	160	6,01	1,454	9	5,3	8	0
AMB4CO_A	159	5,97	1,333	10	5,9	1	0
AMB4CO_B	158	4,84	1,957	11	6,5	0	0
AMB4CO_C	153	4,13	1,915	16	9,5	0	0
AMB4CO_D	154	3,81	1,857	15	8,9	0	0
AMB4CO_E	155	5,34	1,684	14	8,3	0	0
AMB4CO_F	151	3,71	1,889	18	10,7	0	0
AMB4CO_G	150	2,11	1,507	19	11,2	0	6
AMB5COM	160	4,26	2,138	9	5,3	0	0
AMB5CO_A	154	5,06	1,862	15	8,9	0	0
AMB5CO_B	153	4,02	2,015	16	9,5	0	0
AMB5CO_C	151	3,67	2,071	18	10,7	0	0
AMB5CO_D	150	3,03	1,659	19	11,2	0	6
AMB5CO_E	153	4,37	1,849	16	9,5	0	0
AMB5CO_F	151	4,01	2,101	18	10,7	0	0
AMB5CO_G	144	2,53	1,778	25	14,8	0	0
OEPOSAN6	167	5,50	1,405	2	1,2	0	0
OEPOSAN7	167	4,64	1,857	2	1,2	0	0
OEPOSAN8	167	5,51	1,536	2	1,2	6	0
OEOSPRO	165	4,83	1,873	4	2,4	0	0

TABELA 1 – Análise exploratória: estatísticas descritivas, dados ausentes e extremos

(Conclusão)

	N	\bar{X}	S	Dados ausentes		N. de extremos	
				F	%	Baixos	Elevados
OEPOSP_A	166	5,04	1,593	3	1,8	4	0
OEPOSP_B	167	5,62	1,339	2	1,2	4	0
OEPOSAN1	166	5,17	1,567	3	1,8	0	0
OEPOSDEF	167	5,31	1,551	2	1,2	0	0
OEPOSD_A	168	6,01	1,260	1	0,6	3	0
OEPOSD_B	167	5,72	1,422	2	1,2	4	0
OEPOSP_C	161	4,47	1,897	8	4,7	0	0
OEPOSD_C	167	5,06	1,826	2	1,2	0	0
OEPOSD_D	167	3,86	1,684	2	1,2	0	0
OEPOSP_D	166	3,84	1,752	3	1,8	0	0
OEPOSAN2	168	4,86	1,740	1	0,6	5	0
DEF_L1	163	2,99	1,057	6	3,6	0	1
DEF_C	163	1,96	1,005	6	3,6	0	13
DEF_L2	160	3,34	1,458	9	5,3	0	4

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: N é o tamanho da amostra válida, \bar{X} é a média aritmética da variável, S é desvio padrão da variável. F é a frequência de dados ausentes na variável e % é o percentual de dados ausentes. O Número de extremos é o número de casos fora do limite de ($Q1 - 1.5*IQR$, $Q3 + 1.5*IQR$).

Observa-se que a variável com média mais baixa (1,96) foi o indicador do construto desempenho DEF_L2 (o crescimento total da receita de vendas no último exercício ficou...), indicando a percepção de relativa estabilidade do crescimento de vendas no período considerado. Ainda demonstra-se que tal variável apresentou o mais baixo desvio-padrão (1,00), revelando elevado consenso entre os participantes do estudo nessa variável.

Já a AMB4COM (com quantos fatores sua empresa lida em seu mercado de atuação? Competidores) destacou que entre os participantes do estudo o número de

concorrentes foi o principal fator considerado. De fato, as médias não se encontram particularmente concentradas em qualquer dos extremos das escalas, sugerindo que padrões de respostas podem se fazer menos presentes no estudo (SCHUMANN e PRESSER, 1981).

Quando da avaliação dos dados ausentes, isto é, dados incompletos nos questionários, registrou-se um total de 527 dados ausentes na base, o que representa 5,38% do banco de dados, com 169 observações e 58 variáveis. Percebeu-se concentração de dados ausentes em algumas variáveis, principalmente a AMB5CO_G (Esses fatores são similares ou diferenciados entre si? Internacional). Notadamente, pode-se explicar a maior ocorrência de dados ausentes nesta variável pela atuação local das empresas estudadas. Todas as variáveis do *ambiente* relacionadas ao termo “internacional” e “econômico” apresentaram a maior frequência de dados ausentes. Quando avaliados possíveis padrões existentes nos dados ausentes, diversas ocorrências ficaram salientes, conforme a TAB. 2.

TABELA 2 – Padrões de dados ausentes encontrado nos dados

N	A5CO_B	DEF_L1	DEF_L2	DEF_C	A2HO_B	A1HO_D	A1HO_C	A1HO_E	C(b)
92									92
2	X								94
2								X	94
4				X					96
2						X			94
2							X		94
2					X				94
2		X	X	X					97

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: Padrões com menos de 1% (2 casos ou menos) não são mostrados. N de casos que apresentam o padrão. C é o numero e casos completos caso variáveis marcadas com o padrão (X) sejam excluídas.

Nenhum padrão recorrente foi detectado nos dados, pois a maior frequência de padrões de dados ausentes correspondeu a quatro ocorrências somente na variável DEF_C (Crescimento total da receita de vendas no último exercício ficou...). Do ponto de vista de diferenças entre médias dos casos com dados ausentes e presentes em determinadas variáveis, foram detectadas diversas diferenças entre médias significativas no nível de 1%, conforme sugerem Hair *et al.* (2005).

Verificou-se a existência de uma quantidade expressiva de dados ausentes concentrados em poucos casos: enquanto 92 questionários estão completos em sua extensão, 18 casos com mais de seis dados ausentes somam 409 dados ausentes, ou seja, 76% dos dados ausentes, conforme a TAB. 3.

TABELA 3 – Distribuição de frequência dos dados ausentes na base de dados

(Continua)

Dados ausentes	Estatísticas			
	Freq.	Prod.	Acum.	%
0	92	0	0	0%
1	31	31	31	6%
2	13	26	57	11%
3	7	21	78	15%
4	3	12	90	17%
5	2	10	100	19%
6	3	18	118	22%
7	1	7	125	24%
8	2	16	141	27%
10	1	10	151	29%
13	1	13	164	31%
15	1	15	179	34%

TABELA 3 – Distribuição de freqüência dos dados ausentes na base de dados

(Conclusão)

Dados ausentes	Estatísticas			
	Freq.	Prod.	Acum.	%
16	2	32	211	40%
18	1	18	229	43%
22	1	22	251	48%
24	1	24	275	52%
28	1	28	303	57%
30	1	30	333	63%
32	1	32	365	69%
34	1	34	399	76%
35	2	70	469	89%
58	1	58	527	100%
Total	169	527		

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: FREQ. é a freqüência de dados ausentes com determinada quantidade de dados ausentes. PROD. É o produto do número de vezes que os casos têm dados ausentes pela sua freqüência na base. ACUM é a freqüência acumulada de dados ausentes. % é o percentual acumulado de dados ausentes.

Considerando-se que os dados ausentes foram dispostos ausentes totalmente ao acaso, conforme resultado do teste MCAR ($P=1,00$), decidiu-se excluir os questionários com mais de seis dados ausentes, determinando-se a exclusão de 18 questionários. Os dados ausentes remanescentes foram repostos pelo procedimento EM cuja vantagem é buscar reproduzir a distribuição observada nos dados, atingindo resultados mais consistentes do que mera reposição pela média (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

6.2.2 Análise dos outliers

Outliers são observações cujos padrões e valores destoam das normas do banco de dados de maneira expressiva (PESTANA e GAGEIRO, 2000). É conhecida a

capacidade de esses casos distorcerem a análise e estimativas do estudo, sugerindo-se excluí-los ou retê-los conforme eles representem unidades válidas ou não da população (HAIR *et al.*, 2005). Os “outliers” podem ser de várias formas, mas, em suma, destacam-se: a) casos univariados, que representam valores muito elevados ou muito baixos para as variáveis em questão; b) casos multivariados, que representam combinações de valores extremos ou mesmo casos com padrões de dados muito destoantes da norma do banco de dados (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Para avaliar os *outliers* univariados, aplicaram-se dois critérios: a) os limites do intervalo interquartil cujos valores se encontram na TAB. 1 anteriormente definida (PESTANA e GAGEIRO, 2000); b) classificar como extremos univariados os casos com valores fora dos limites de $\pm 2,58$ desvios em relação à media, conforme sugerem Hair *et al.* (2005). Usando critério do intervalo interquartil, 93 casos foram classificados como extremos univariados baixos e 47 como extremos positivos, ou seja, 140 casos. Pelo critério Z, somente 59 casos foram determinados como extremos univariados.

Para tratamento dos *outliers* foi aplicada a reclassificação dos valores extremos recomendada por Tabachnick e Fidel (2001), de modo a atribuir valores menos ofensivos dentro dos limites das escalas obtidas para os *outliers*. Considerando-se tal procedimento, os *outliers* univariados foram totalmente sanados, com base no critério Z.

Para identificar os casos com combinações de valores fora dos padrões, denominados *outliers multivariados*, empregou-se a distância de Mahalanobis (D^2),

que foi comparada a uma distribuição qui-quadrado com k graus de liberdade (número de variáveis) - (MINGOTI, 2005). Em um procedimento de cinco estágios (TABACHNICK e FIDEL, 2001), foram detectados sete casos extremos multivariados com probabilidade de ocorrência inferior a 1%, demonstrando ser passível a solução do problema com a exclusão de poucos casos (HAIR *et al.*, 2005), conforme efetivamente aplicado. Os 144 casos remanescentes foram usados na análise.

6.2.3 Análise da normalidade

Para avaliar a normalidade dos dados, empregou-se o critério da significância dos parâmetros de assimetria e curtose e análise gráfica. Aplicando testes Z de normalidade dos parâmetros normais (HAIR *et al.*, 2005), foram encontradas somente 15 (26%) variáveis com assimetria diferente de zero e nenhuma com curtose diferente de zero, com 0,1% de significância, de acordo com Tabachnick e Fidel (2001) - (TAB. 4).

TABELA 4 – Teste dos parâmetros normais

(Continua)

	Assimetria	Erro	Valor z	Sig	Curtose	Erro	Valor z	Sig
AMB1HOST	-0,51	0,20	-2,50	0,01	-0,79	0,40	-1,98	0,05
AMB1HO_A	-1,10	0,20	-5,44	0,00	0,33	0,40	0,81	0,42
AMB1HO_B	-0,35	0,20	-1,71	0,09	-0,81	0,40	-2,02	0,04
AMB1HO_C	0,17	0,20	0,86	0,39	-1,03	0,40	-2,57	0,01
AMB1HO_D	0,03	0,20	0,14	0,89	-0,30	0,40	-0,74	0,46
AMB1HO_E	-0,73	0,20	-3,60	0,00	-0,52	0,40	-1,28	0,20
AMB1HO_F	0,03	0,20	0,17	0,86	-0,62	0,40	-1,54	0,12
AMB1HO_G	0,98	0,20	4,85	0,00	-0,48	0,40	-1,19	0,23
AMB2HOST	-0,38	0,20	-1,90	0,06	-0,49	0,40	-1,21	0,23
AMB2HO_A	-0,30	0,20	-1,48	0,14	-0,59	0,40	-1,47	0,14

TABELA 4 – Teste dos parâmetros normais

(Continua)

	Assimetria	Erro	Valor z	Sig	Curtose	Erro	Valor z	Sig
AMB2HO_B	-0,25	0,20	-1,26	0,21	-0,62	0,40	-1,53	0,13
AMB2HO_C	-0,13	0,20	-0,62	0,53	-0,92	0,40	-2,30	0,02
AMB2HO_D	0,00	0,20	0,00	1,00	-0,33	0,40	-0,81	0,42
AMB2HO_E	-0,37	0,20	-1,82	0,07	-0,28	0,40	-0,70	0,48
AMB2HO_F	0,19	0,20	0,95	0,34	-0,52	0,40	-1,29	0,20
AMB2HO_G	0,96	0,20	4,75	0,00	-0,25	0,40	-0,61	0,54
AMB3DIN	-0,64	0,20	-3,15	0,00	-0,54	0,40	-1,34	0,18
AMB3DI_A	-0,78	0,20	-3,88	0,00	-0,26	0,40	-0,65	0,52
AMB3DI_B	-0,30	0,20	-1,50	0,13	-0,58	0,40	-1,44	0,15
AMB3DI_C	-0,32	0,20	-1,56	0,12	-0,98	0,40	-2,44	0,01
AMB3DI_D	-0,06	0,20	-0,31	0,76	-0,63	0,40	-1,56	0,12
AMB3DI_E	-0,56	0,20	-2,78	0,01	-0,49	0,40	-1,21	0,23
AMB3DI_F	0,03	0,20	0,16	0,87	-0,80	0,40	-2,00	0,05
AMB3DI_G	0,73	0,20	3,59	0,00	-0,54	0,40	-1,36	0,17
AMB4COM	-1,20	0,20	-5,95	0,00	0,18	0,40	0,46	0,65
AMB4CO_A	-1,06	0,20	-5,23	0,00	-0,14	0,40	-0,35	0,73
AMB4CO_B	-0,48	0,20	-2,37	0,02	-0,81	0,40	-2,01	0,04
AMB4CO_C	-0,10	0,20	-0,48	0,63	-0,93	0,40	-2,32	0,02
AMB4CO_D	-0,04	0,20	-0,18	0,85	-0,73	0,40	-1,82	0,07
AMB4CO_E	-1,07	0,20	-5,28	0,00	0,91	0,40	2,28	0,02
AMB4CO_F	0,04	0,20	0,21	0,83	-0,87	0,40	-2,16	0,03
AMB4CO_G	1,06	0,20	5,23	0,00	-0,19	0,40	-0,46	0,64
AMB5COM	-0,16	0,20	-0,81	0,42	-1,24	0,40	-3,08	0,00
AMB5CO_A	-0,60	0,20	-2,99	0,00	-0,60	0,40	-1,50	0,13
AMB5CO_B	0,07	0,20	0,35	0,72	-1,17	0,40	-2,91	0,00
AMB5CO_C	0,13	0,20	0,64	0,52	-1,15	0,40	-2,86	0,00
AMB5CO_D	0,49	0,20	2,44	0,01	-0,33	0,40	-0,82	0,41
AMB5CO_E	-0,21	0,20	-1,02	0,31	-0,71	0,40	-1,76	0,08
AMB5CO_F	0,02	0,20	0,08	0,94	-1,23	0,40	-3,06	0,00
AMB5CO_G	0,93	0,20	4,62	0,00	0,02	0,40	0,04	0,97

TABELA 4 – Teste dos parâmetros normais

(Conclusão)

	Assimetria	Erro	Valor z	Sig	Curtose	Erro	Valor z	Sig
OEPOSAN6	-0,42	0,20	-2,08	0,04	-1,05	0,40	-2,62	0,01
OEPOSAN7	-0,34	0,20	-1,70	0,09	-0,74	0,40	-1,85	0,06
OEPOSAN8	-0,71	0,20	-3,53	0,00	-0,35	0,40	-0,86	0,39
OEOSPRO	-0,49	0,20	-2,42	0,02	-0,88	0,40	-2,18	0,03
OEOSPO_A	-0,46	0,20	-2,30	0,02	-0,43	0,40	-1,06	0,29
OEOSPO_B	-0,57	0,20	-2,82	0,00	-0,70	0,40	-1,75	0,08
OEPOSAN1	-0,31	0,20	-1,52	0,13	-1,07	0,40	-2,67	0,01
OEPOSDEF	-0,51	0,20	-2,53	0,01	-0,72	0,40	-1,80	0,07
OEOSPO_A	-1,12	0,20	-5,55	0,00	0,58	0,40	1,44	0,15
OEOSPO_B	-0,86	0,20	-4,24	0,00	-0,25	0,40	-0,63	0,53
OEOSPO_C	-0,26	0,20	-1,28	0,20	-0,98	0,40	-2,45	0,01
OEOSPO_C	-0,63	0,20	-3,12	0,00	-0,52	0,40	-1,30	0,19
OEOSPO_D	-0,15	0,20	-0,75	0,45	-0,48	0,40	-1,20	0,23
OEOSPO_D	0,15	0,20	0,74	0,46	-0,68	0,40	-1,69	0,09
OEPOSAN2	-0,35	0,20	-1,74	0,08	-0,87	0,40	-2,17	0,03
DEF_L1	0,03	0,20	0,13	0,89	-0,25	0,40	-0,63	0,53
DEF_L2	0,88	0,20	4,34	0,00	0,02	0,40	0,06	0,95
DEF_C	0,00	0,20	0,00	1,00	-0,31	0,40	-0,78	0,44

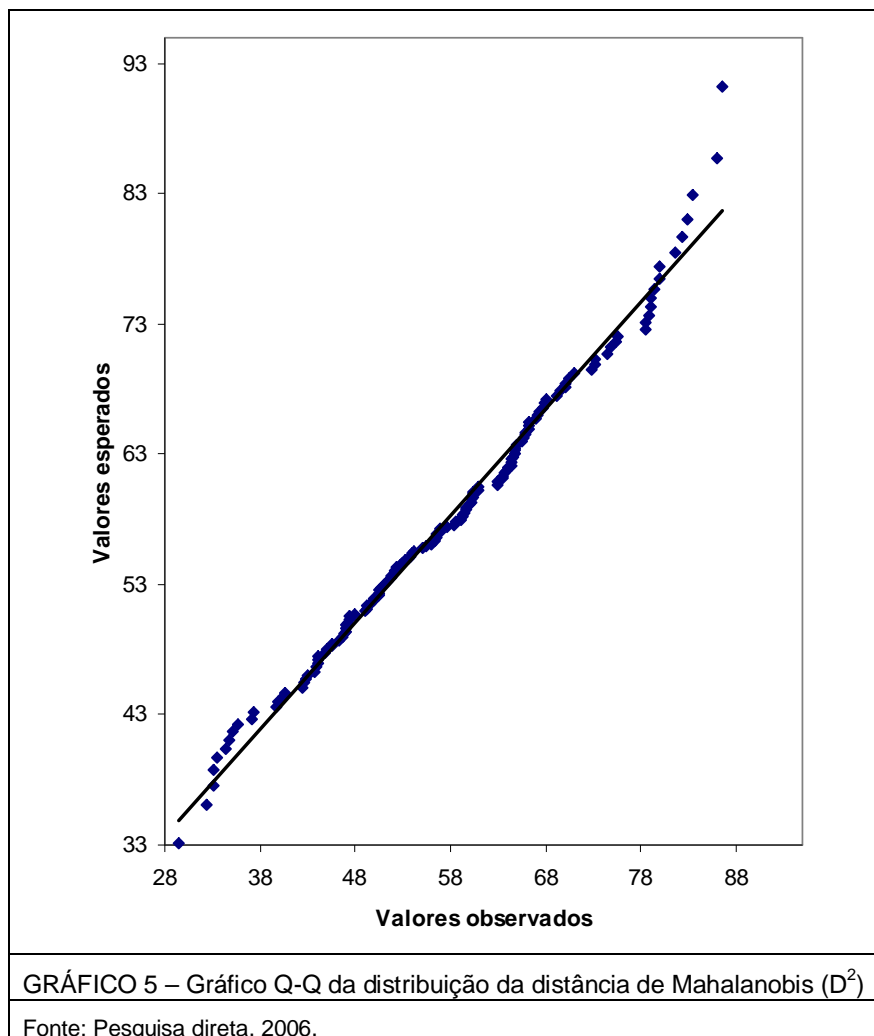
Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nenhuma variável apresentou curtose estatisticamente diferente de zero e, ao observar os histogramas e gráficos Q-Q da distribuição normal (GRÁF. 5), mais uma vez tem-se reforçada a idéia de que a assimetria se fez presente nos dados, mas não a curtose. Aplicando a transformação *normal scores* disponível no Lisrel 8.3, foi possível reduzir o número de variáveis com assimetria diferente de zero a somente sete casos, enquanto nenhuma variável demonstrou curtose significativa.

Assim, constata-se que os dados presentes neste estudo aproximaram-se da normalidade univariada, levando a assumir que os vetores seguem uma forma *aproximadamente* normal univariada.

Para avaliar a normalidade multivariada, adotou-se o critério de curtose relativa multivariada (PK), que foi igual 1,016: tal resultado demonstra a presença de normalidade multivariada, pois esse valor é menor que três, conforme HIDGON citado por Gosling (2001). Ainda construindo o gráfico Q-Q da distribuição da distância de Mahalanobis (D^2) - (MINGOTI, 2005), pode-se demonstrar que os dados seguiram uma distribuição relativamente linear em torno da expectativa de normalidade multivariada.

Deste modo, reforça-se a idéia que se pode aceitar uma distribuição *aproximada* multivariada normal nos dados da pesquisa (MINGOTI, 2005). Cabe ressaltar que, conquanto se observaram sete variáveis que violaram o pressuposto de assimetria, não se pode considerar que elas seguiram uma distribuição normal multivariada (HAIR *et al.*, 2005), mas pode-se argumentar pela aproximação dessa condição, a ponto de assumir a robustez de algoritmos, tais como a estimação por *máxima verossimilhança*, frente à violação do pressuposto (JORESKOG e SORBOM, 1989; KLINE, 1998; TABACHNICK e FIDEL, 2001).



6.2.4 Análise da multicolinearidade

Aplicando a avaliação da multicolinearidade entre as variáveis, conforme sugerem Kline (1998) e Tabachnick e Fidel (2001), nenhuma variável foi encontrada que compartilhasse mais de 90% de variância com as demais ($VIF > 10$), tal qual demonstra a TAB. 5.

TABELA 5 – Avaliação da multicolinearidade das medidas

(Continua)

Indicadores	Tolerância	VIF
AMB1HOST	0,28	3,56
AMB1HO_A	0,30	3,33
AMB1HO_B	0,33	2,99
AMB1HO_C	0,17	5,90
AMB1HO_D	0,28	3,56
AMB1HO_E	0,28	3,53
AMB1HO_F	0,21	4,83
AMB1HO_G	0,25	4,05
AMB2HOST	0,37	2,70
AMB2HO_A	0,32	3,09
AMB2HO_B	0,27	3,72
AMB2HO_C	0,22	4,64
AMB2HO_D	0,36	2,80
AMB2HO_E	0,31	3,28
AMB2HO_F	0,27	3,67
AMB2HO_G	0,26	3,78
AMB3DIN	0,29	3,43
AMB3DI_A	0,25	3,96
AMB3DI_B	0,23	4,27
AMB3DI_C	0,20	4,89
AMB3DI_D	0,21	4,87
AMB3DI_E	0,27	3,71
AMB3DI_F	0,26	3,82
AMB3DI_G	0,21	4,86
AMB4COM	0,29	3,48
AMB4CO_A	0,24	4,14
AMB4CO_B	0,28	3,53
AMB4CO_C	0,17	5,74
AMB4CO_D	0,26	3,89
AMB4CO_E	0,19	5,20
AMB4CO_F	0,16	6,21
AMB4CO_G	0,28	3,61

TABELA 5 – Avaliação da multicolinearidade das medidas

(Conclusão)

Indicadores	Tolerância	VIF
AMB5COM	0,29	3,39
AMB5CO_A	0,30	3,36
AMB5CO_B	0,31	3,18
AMB5CO_C	0,29	3,50
AMB5CO_D	0,22	4,53
AMB5CO_E	0,28	3,55
AMB5CO_F	0,32	3,11
AMB5CO_G	0,29	3,43
OEPOSAN6	0,39	2,59
OEPOSAN7	0,32	3,10
OEPOSAN8	0,34	2,91
OEPOSPRO	0,33	2,99
OEPOSP_A	0,42	2,40
OEPOSP_B	0,34	2,92
OEPOSAN1	0,27	3,74
OEPOSDEF	0,32	3,15
OEPOSD_A	0,29	3,47
OEPOSD_B	0,40	2,50
OEPOSP_C	0,38	2,64
OEPOSD_C	0,46	2,19
OEPOSD_D	0,35	2,86
OEPOSP_D	0,39	2,58
OEPOSAN2	0,47	2,13
DEF_L1	0,36	2,74
DEF_L2	0,39	2,54
DEF_C	0,47	2,11

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Considerando a magnitude dos valores do fator de inflação da variância e a tolerância das variáveis, assume-se a inexistência de correlações expressivas que indiquem redundância entre as variáveis do estudo.

6.2.5 Análise da linearidade e homocedasticidade

Buscando verificar o ajuste linear entre as variáveis, adotou-se a avaliação da significância do coeficiente de correlação de *Pearson*, cuja matriz com 1.653 correlações não redundantes ($58 \times 57/2$) finalizou 830 correlações fora dos limites de $\pm 0,1642$, sendo significativas no nível de 5%. Dessa forma, demonstra-se razoável ajuste linear entre as variáveis do estudo a medidas de 50% das correlações existentes entre os indicadores foram significativas. Considerando-se que as variáveis foram aproximadamente normais e não se fez presente assimetria forte nos dados, sugere-se a presença de erros dispersos de maneira relativamente homogênea em torno dos diversos níveis das variáveis (TABACHNICK e FIDEL, 2001), atendendo, por consequência, o pressuposto de homocedasticidade.

6.2.6 Análise das variâncias relativas

Kline (1998) preconiza que diferenças bruscas nas variâncias das variáveis inseridas em modelos estruturais são uma das responsáveis por soluções não admissíveis e pela presença de variâncias negativas de erro ou estimativas padronizadas fora dos limites de ± 1 . A fim de evitar tal ocorrência, o autor recomenda que seja feita a avaliação se a razão da maior pela menor variância em estudo for inferior a 10. Neste estudo, a razão da maior pela menor variância foi igual a 5,38, demonstrando não existir necessidade de modificar os escores originais a fim de obterem-se variâncias compatíveis.

6.3 Análise da qualidade da mensuração

Observando-se os critérios requeridos para assegurar que os instrumentos de coleta de dados empregados no estudo são confiáveis e válidos, buscou-se evidenciar e purificar as medidas por meio dos processos usualmente aceitos nas ciências sociais (NETEMEYER *et al.*, 2003, NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994).

6.3.1 Análise da dimensionalidade

A verificação da qualidade da mensuração partiu da avaliação da dimensionalidade das medidas. Aplicando o critério sugerido por Gerbing e Anderson (1988), isto é, a avaliação da análise fatorial exploratória com extração por componentes principais, considera-se que o número de fatores extraídos com autovalores superiores a um corresponde ao número de dimensões existentes em uma escala.

No intuito de garantir a parcimônia do modelo, foi feita a redução de itens observados para os indicadores de ambiente hostilidade e complexidade. Como tais construtos foram observados por meio de 16 indicadores que representam oito facetas diferentes do ambiente (competidores, consumidores, fornecedores, tecnológico, regulatório, econômico, sociocultural e internacional), os indicadores desses construtos foram reduzidos à metade (oito), extraindo-se a média das facetas. Com isto, permite-se que: a) tenha-se um número adequado da amostra para testar tanto os modelos parciais quanto os modelos estruturais; b) a estrutura conceitual subjacente seja mantida; c) as três dimensões do ambiente sejam, em princípio, equilibradas, pois se parte do mesmo número de indicadores para as três dimensões do ambiente.

Aplicando a solução fatorial ao ambiente, obtiveram-se soluções unidimensionais para as três dimensões, quais sejam: hostilidade, dinamismo e complexidade, excluindo-se variáveis que pouco se relacionavam com seus construtos. Para a hostilidade, as variáveis “consumidores” e “internacional” tiveram que ser excluídas, conforme demonstra a TAB. 6.

TABELA 6 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto hostilidade

Indicadores	Código	Componente
		1
Competidores	HOST1	0,560
Fornecedores	HOST3	0,738
Tecnológico	HOST4	0,849
Regulatório	HOST5	0,831
Econômico	HOST6	0,580
Sóciocultural	HOST7	0,687

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: O método de extração foi a análise de componentes principais. Medida KMO=0,776. teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Variância explicada 51%.

Nota-se que a solução fatorial apresentada consegue explicar parcela considerável da variância dos dados e foi aplicada em condições relativamente satisfatórias para a análise fatorial, devido aos valores da medida KMO e à significância do teste de *Bartlett*. Assim, deu-se seqüência avaliando-se os resultados para o construto dinamismo (TAB. 7).

TABELA 7 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto dinamismo

(Continua)

Indicadores	Código	Componente
		1
Competidores	AMB3DIN	0,637
Consumidores	AMB3DI_A	0,746
Fornecedores	AMB3DI_B	0,645

TABELA 7 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto dinamismo

(Conclusão)

Indicadores	Código	Componente
		1
Tecnológico	AMB3DI_C	0,769
Regulatório	AMB3DI_D	0,724
Econômico	AMB3DI_E	0,662
Sociocultural	AMB3DI_F	0,694

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: O método de extração foi a análise de componentes principais. Medida KMO=0,816. Teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Variância explicada 49%.

Pela TAB. 7, para o construto dinamismo a variável “internacional” foi excluída a fim de garantir-se a unidimensionalidade das medidas. Assim, aplicando-se os critérios usualmente aceitos para qualidade da solução fatorial, percebem-se as boas condições para aplicação da AFE e uma solução fatorial que consegue explicar parcela aceitável da variância dos dados. Considerando a última dimensão do construto ambiente - complexidade - foi feita a avaliação requerida da dimensionalidade das medidas (TAB. 8).

TABELA 8 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto complexidade

Indicadores	Código	Componente
		1
Competidores	COMP 1	0,633
Fornecedores	COMP 3	0,574
Tecnológico	COMP 4	0,849
Regulatório	COMP 5	0,821
Sociocultural	COMP 7	0,677
Internacional	COMP 8	0,637

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: O método de extração foi a análise de componentes principais. Medida KMO=0,748. Teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Variância explicada 50%.

Quanto às variáveis retidas como evidências de unidimensionalidade das medições do construto complexidade, foi necessário excluir as variáveis “consumidores” e “econômico”. De forma geral, após a depuração das soluções dimensionais obtidas para o ambiente, foi possível obter boa adequação da análise, com variância explicada pelos fatores entre 49 e 51%, medidas KMO de adequação da amostra entre 0,75 e 0,81 e testes de esfericidade de Bartlett significativos, evidenciando a existência de condições favoráveis à aplicação da AFE (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Dando continuidade à análise, verificaram-se os construtos de postura estratégica, iniciando-se pela postura analítica (TAB. 9).

TABELA 9 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto postura analítica

Indicadores	Código	Componente
		1
Ao tomarmos decisões estratégicas, nós enfatizamos técnicas de planejamento e sistemas de informação.	OEPOSAN1	0,734
Nós aprovamos novos projetos estratégicos em um processo "passo a passo", ao invés de aprová-los incondicionalmente, ou seja, dando "carta branca".	OEPOSAN2	0,390
Ao tomarmos decisões estratégicas significativas, nós sempre focamos o futuro, projetando cenários.	OEPOSAN6	0,764
Nós estamos dispostos a sacrificar a lucratividade de curto prazo em prol de metas de longo prazo.	OEPOSAN7	0,602
Nós enfatizamos investimentos que nos permitam o estabelecimento de vantagens competitivas futuras.	OEPOSAN8	0,788

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: O método de extração foi a análise de componentes principais. Medida KMO=0,746. Teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Variância explicada 45%.

O construto postura analítica apresentou solução unidimensional, sem ser requerida a exclusão de qualquer um de seus indicadores, com boas condições para aplicação da AFE, mas explicando uma pequena parcela da variância dos dados. Isto pode implicar a necessidade de depurar tais medidas para obterem-se melhores índices

de confiabilidade das medidas nas etapas posteriores do estudo (MORGAN e GRIEGO, 1998). Ainda se fez a avaliação do construto postura pró-ativa na TAB. 10.

TABELA 10 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto postura pró-ativa

Indicadores	Código	Componente
		1
Nós buscamos grandes oportunidades e favorecemos decisões audaciosas e arrojadas, a despeito do grau de incerteza quanto aos seus retornos.	OEPOSPRO	0,802
Sempre que há alguma regulamentação governamental nós agimos pró-ativamente, no sentido de estabelecer liderança competitiva.	OEPOSP_A	0,547
Ao tomarmos decisões estratégicas, nós respondemos rapidamente aos sinais de novas oportunidades.	OEPOSP_B	0,765
Nós constantemente modificamos as tecnologias de produção, com vistas a incrementar a produtividade.	OEPOSP_C	0,669

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: O método de extração foi a análise de componentes principais. Medida KMO=0,666. Teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Variância explicada 49%.

Para o construto postura pró-ativa foi necessário excluir o indicador 19 (Nós buscamos grandes oportunidades e favorecemos decisões audaciosas e arrojadas, a despeito do grau de incerteza quanto aos seus retornos) a fim de garantir-se a unidimensionalidade da escala. Não obstante, os resultados da AFE foram satisfatórios em função da variância extraída e das medidas de adequação da matriz de correlação e aplicação da AFE (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Finalmente, para o construto postura defensiva, foi necessário excluir os indicadores 17 (Nós seguimos as regulamentações governamentais e somente fazemos mudanças importantes que são especificamente permitidas) e 18 (Ao tomarmos decisões estratégicas, tendemos a nos concentrar em investimentos que

apresentem) a fim de garantir-se a unidimensionalidade das medições, conforme a TAB 11.

TABELA 11 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto postura defensiva.

Indicadores	Código	Componente
		1
Ao analisarmos cenários, nós avaliamos de forma exaustiva as possíveis conseqüências e buscamos alternativas.	OEPOSDEF	0,824
Nós buscamos oportunidades que se apresentam promissoras.	OEPOSD_A	0,730
Nós priorizamos a utilização de sistemas de controle de custo para monitorar o desempenho econômico-financeiro.	OEPOSD_B	0,723

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: O método de extração foi a análise de componentes principais. Medida KMO=0,618. Teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Variância explicada 58%.

A solução fatorial obtida indica a boa qualidade da mensuração do construto de postura defensiva, conseguindo explicar quase 60% da variância das medidas. As soluções unidimensionais obtidas para o construto postura estratégica traduziram bons resultados com a variância explicada, variando entre 45 e 57%, medida KMO variando entre 0,62 e 0,75 e todos os testes de Bartlett significativos ($p < 0,001$). Por fim, a aplicação da análise fatorial ao construto desempenho demonstrou ser possível estabelecer uma solução fatorial unidimensional capaz de explicar 54% da variância dos dados, medida KMO de 0,51 e teste de Bartlett significativo, expressa na TAB. 12.

TABELA 12 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto desempenho
(Continua)

Indicadores	Código	Componente
		1
Lucro líquido médio sobre o faturamento no último exercício:	DEF_L1	,792

TABELA 12 – Dimensionalidade: análise fatorial exploratória do construto desempenho
(Conclusão)

O crescimento total da receita de vendas no último exercício ficou:	DEF_L2	,871
A empresa apresenta lucratividade superior à de seus concorrentes no seu setor:	DEF_C	,479

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: O método de extração foi a análise de componentes principais. Medida KMO=0,504. Teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Variância explicada 54%.

Observa-se que, a despeito das condições para aplicação da AFE serem, no máximo, aceitáveis, obteve-se considerável percentual de variância extraída dos construtos, significando que pode ser aceita a unidimensionalidade das medidas de desempenho. Considerando que os tratamentos auferidos foram capazes de garantir soluções unidimensionais, partiu-se para a avaliação da confiabilidade das medições.

6.3.2 Análise da confiabilidade

Avaliar a confiabilidade de uma escala é uma tentativa de estimar-se o percentual de variância dessa escala, é livre de erros aleatórios (MALHOTRA, 2006). De fato, pela teoria psicométrica clássica, a confiabilidade deve ser entendida como a razão da variância do escore verdadeira e a variância total existente em uma escala (NETEMEYER *et al*, 2003). Usualmente, o *alfa de Cronbach* é usado para estimar a confiabilidade das escalas (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994), mas deve-se lembrar que tal medida só mede a variação livre de erros que ocorre em um único momento da mensuração, sendo, portanto, considerada uma medida de consistência interna (NETEMEYER *et al.*, 2003). Usualmente, valores de alfa superiores a 0,8 sugerem que as escalas têm consistência adequada (NETEMEYER *et al.*, 2003), mas limites de até 0,6 podem ser aceitos para estudos que tratam de aplicações pioneiras de

escalas (MALHOTRA, 2006). Os resultados dos valores alfa obtidos para os construtos podem ser vistos resumidamente na TAB. 13.

TABELA 13 – Confiabilidade das medidas

Construtos	Alfa
Ambiente hostilidade	0,81
Ambiente dinamismo	0,82
Ambiente complexidade	0,79
Postura analítica*	0,72
Postura defensiva	0,63
Postura pró-ativa	0,64
Desempenho*	0,68

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: * significa que indicadores foram excluídos a fim de garantir maior confiabilidade à escala.

O valor da confiabilidade das medidas pode ser considerado adequado, mas as medidas dos construtos de postura estratégica apresentaram menos confiabilidade que os construtos de ambiente. Salienta-se, ainda, que para o construto postura analítica foi necessário excluir os indicadores sete (Nós estamos dispostos a sacrificar a lucratividade de curto prazo em prol de metas de longo prazo) e 20 (Nós aprovamos novos projetos estratégicos em um processo "passo a passo", ao invés de aprová-los incondicionalmente, ou seja, dando "carta branca") de maneira a garantir mais confiabilidade ao construto.

O mesmo ocorreu para o indicador 23 (A empresa apresenta lucratividade superior à de seus concorrentes no seu setor) do construto desempenho, permitindo atingir níveis moderados de confiabilidade.

6.3.3 Validade convergente

Findada a avaliação da confiabilidade, foi verificada a validade convergente das medidas, procedimento que busca evidenciar se os indicadores são suficientemente correlacionados com seus construtos de modo a dizer se eles fornecem boas medições do construto avaliado (NETEMEYER *et al.*, 2003). O objetivo desse empreendimento é verificar se as medidas são livres de erros sistemáticos, atestando se o que o pesquisador está mensurando corresponde ao construto desejado (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2003).

Para avaliar se as medições estavam efetivamente relacionadas aos construtos de interesse a ponto de afirmar que são boas medidas dos construtos latentes, aplicou-se o método de avaliação da validade convergente sugerida por Bagozzi *et al.* (1991). Nesta proposta, busca-se garantir a validade convergente por meio da avaliação da significância das cargas fatoriais dos construtos no nível de 1%. Além disto, é possível verificar se os indicadores conseguem explicar ao menos 40% da variância dos indicadores, de modo que um valor mínimo de 0,40 deveria ser obtido para o quadrado das cargas fatoriais padronizadas, isto é, a confiabilidade das medidas.

Para tratar o modelo, concebeu-se uma análise fatorial confirmatória em que todos os construtos foram estimados de maneira conjunta. Tratou-se de fixar a variância dos construtos em um para que a significância das cargas fatoriais fosse calculada para todos os indicadores dos construtos. Foram excluídos da análise os indicadores que não obtiveram níveis adequados de confiabilidade segundo os critérios propostos. Os indicadores finais mantidos para mensurar os construtos, bem como a avaliação da confiabilidade das médias, podem ser vistos na TAB. 14.

TABELA 14 – Análise fatorial confirmatória: avaliação da validade convergente dos construtos

Indicadores	Reg ¹	Err ²	T ³	Pad. ⁴	Conf. ⁵
Hostilidade					
Fornecedores	1,02	0,12	8,75	0,68	0,46
Tecnológico	1,52	0,12	12,71	0,89	0,79
Regulatório	0,98	0,10	10,19	0,76	0,58
Dinamismo					
Tecnológico	1,41	0,14	9,82	0,75	0,56
Regulatório	1,31	0,13	10,07	0,76	0,58
Sociocultural	1,07	0,14	7,54	0,61	0,37
Complexidade					
Tecnológico	1,41	0,12	12,00	0,85	0,72
Regulatório	1,20	0,10	11,90	0,84	0,71
Sociocultural	0,98	0,13	7,49	0,60	0,36
Postura analítica					
Ao tomarmos decisões estratégicas, nós enfatizamos técnicas de planejamento e sistemas de informação.	1,22	0,13	9,12	0,79	0,62
Nós enfatizamos investimentos que nos permitam o estabelecimento de vantagens competitivas futuras.	0,86	0,12	7,11	0,61	0,37
Postura pró-ativa					
Ao tomarmos decisões estratégicas, nós constantemente buscamos introduzir novas marcas ou novos produtos no mercado.	1,04	0,17	6,25	0,56	0,31
Ao tomarmos decisões estratégicas, nós respondemos rapidamente aos sinais de novas oportunidades.	0,91	0,11	8,22	0,78	0,61
Postura defensiva					
Ao analisarmos cenários, nós avaliamos, de forma exhaustiva as possíveis conseqüências e buscamos alternativas.	1,11	0,15	7,40	0,74	0,55
Nós buscamos oportunidades que se apresentam promissoras.	0,64	0,11	6,03	0,57	0,32
Desempenho					
Lucro líquido médio sobre o faturamento no último exercício.	0,71	0,08	9,07	0,74	0,55
O crescimento total da receita de vendas no último exercício ficou.	0,64	0,08	8,44	0,70	0,49

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: 1) peso de regressão do fator para o construto; 2) erro da estimativa; 3) valor *t* da estimativa de regressão; 4) correlação entre indicador e fator latente; 5) o percentual de variância explicada dos indicadores.

Na TAB. 14 demonstra-se que os indicadores finais obtiveram níveis adequados de confiabilidade, pois todos tiveram carga significativa no nível de 1% (valor $T > 2,23$). Além disto, observa-se que a confiabilidade dos indicadores ficou bem próxima do limite sugerido por Bollen (1989), de 0,40, ficando marcados na tabela em negrito os valores que ficaram abaixo deste limite. Considera-se que tais valores são adequados, tendo em vista que os valores das cargas fatoriais foram todos significativos.

6.3.4 Validade discriminante

A *validade discriminante* pode ser entendida como o grau em que as medições de construtos supostamente diferenciados têm correlações relativamente moderadas, a fim de justificar que ambos representam construtos diferentes (NETEMEYER *et al.*, 2003). Usualmente, a validade discriminante é obtida quando as medições não se correlacionam em patamares deveras elevados que indiquem que os construtos medem o mesmo conceito (MALHOTRA, 2006).

Para avaliar a validade discriminante, empregou-se o teste de diferença qui-quadrado sugerido por Bagozzi *et al.* (1991), também denominado teste de redundância (KLINE, 1998). O processo que contempla quatro etapas pode ser resumido, conforme a seguir:

- Define-se um modelo de análise fatorial confirmatória para os construtos em que se deseja testar a validade discriminante.
- Estabelece-se um modelo nulo em que a co-variância e variâncias entre construtos são iguais a um.

- Testa-se modelo alternativo em que o valor ϕ é estimado livremente, indicando que os construtos devem ser relacionados, mas não representam um único conceito teórico.
- Utiliza-se a diferença qui-quadrado com grau de liberdade, para testar a hipótese nula de que a adequação de ajuste dos modelos é igual.

A validade discriminante é obtida quando a diferença qui-quadrado é maior que 3,841, levando-se em conta um α de 5%. Aplicando o teste no modelo com escalas reduzidas obtidas na etapa de validade convergente, foi possível obter os resultados descritos na TAB. 15.

TABELA 15 – Avaliação da validade discriminante

(Continua)

Construtos pareados		Teste de diferença χ^2			
Fator A	Fator B	$\phi = 1$	ϕ Livre	Dif χ^2	SIG.
Hostilidade	Postura Analítica	238,18	208,05	30,13	0,00
Hostilidade	Dinamismo	230,38	208,05	22,33	0,00
Hostilidade	Complexidade	234,44	208,05	26,39	0,00
Hostilidade	Postura pró-ativa	233,58	208,05	25,53	0,00
Hostilidade	Postura defensiva	234,08	208,05	26,03	0,00
Hostilidade	Desempenho	249,27	208,05	41,22	0,00
Postura Analítica	Dinamismo	243,46	208,05	35,41	0,00
Postura Analítica	Complexidade	241,15	208,05	33,1	0,00
Postura Analítica	Postura pró-ativa	210,93	208,05	2,88	0,09
Postura Analítica	Postura defensiva	211,89	208,05	3,84	0,05
Postura Analítica	Desempenho	249,67	208,05	41,62	0,00
Dinamismo	Complexidade	210,64	208,05	2,59	0,11
Dinamismo	Postura pró-ativa	237,33	208,05	29,28	0,00
Dinamismo	Postura defensiva	235,46	208,05	27,41	0,00
Dinamismo	Desempenho	249,8	208,05	41,75	0,00

TABELA 15 – Avaliação da validade discriminante

(Conclusão)

Construtos pareados		Teste de diferença χ^2			
Fator A	Fator B	$\phi = 1$	ϕ Livre	Dif χ^2	SIG.
Complexidade	Postura pró-ativa	234,81	208,05	26,76	0,00
Complexidade	Postura defensiva	233,89	208,05	25,84	0,00
Complexidade	Desempenho	249,78	208,05	41,73	0,00
Postura pró-ativa	Postura defensiva	212,61	208,05	4,56	0,03
Postura pró-ativa	Desempenho	237,38	208,05	29,33	0,00
Postura defensiva	Desempenho	249,27	208,05	41,22	0,00

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: A coluna $\phi=1$ indica o ajuste do modelo quando a co-variância dos construtos padronizados (correlação) é igual a um. A coluna ϕ livre indica o ajuste do modelo quando a co-variância dos construtos padronizados (correlação) é estimada livremente. A diferença corresponde a uma diferença qui-quadrado com um grau de liberdade e a sig. é a significância do teste. N crítico é o tamanho da amostra que garantiria a validade discriminante entre os construtos.

Considerando o teste proposto, não foram obtidas evidências de validade discriminante, especialmente para construtos da modalidade de postura estratégica. Cabe ressaltar que o referido teste sofre da conhecida influência do tamanho da amostra em testes de significância baseados na estatística qui-quadrado (JORESOG e SORBOM, 1989), que aumenta pelo produto $n-1$, em que n é o tamanho da amostra em estudo.

Usando-se o índice de HOLTER que é fundamentado na estatística mínima de ajuste F_0 , pode-se atestar que haveria validade discriminante entre as medidas dos construtos “postura analítica” e “postura pró-ativa” caso a amostra do estudo fosse superior a 192 casos. O mesmo ocorreria para os construtos “dinamismo” e “complexidade”, caso a amostra em estudo fosse superior a 211 casos. Considerando que o número de 200 casos é o ideal para o ajuste da maioria dos modelos (HAIR *et al.*, 2005), pode-se sugerir que a validade discriminante seria

obtida, em condições favoráveis, do tamanho da amostra. Assim, julga-se que a ausência de validade discriminante entre as medidas ocorre muito mais devido a limitações do número de indivíduos disponíveis para participar do estudo do que da efetiva ausência de validade dessas medições.

6.3.5 Validade nomológica

Para avaliar a validade dos modelos nomológicos deste estudo, empregou-se a modelagem de equações estruturais. *Vis-à-vis* o atendimento do pressuposto de normalidade multivariada, mesmo que parcial, tem-se que o método de estimação de máxima verossimilhança se apresenta como uma alternativa preferível a outros métodos, pois suas estimativas são aquelas com mais probabilidade de serem encontradas na população do estudo (KLINE, 1998).

Dado que a amostra deste estudo era relativamente pequena para testar os modelos estruturais completos, isto é, compostos de variáveis latentes e observáveis, buscou-se reduzi-las a conjuntos de variáveis observadas calculando-se a média dos indicadores válidos segundo procedimento de validade convergente. Tal estratégia é denominada desagregação dos modelos, que busca, em última instância, reduzir o número de variáveis observadas, trazendo mais parcimônia e aumentando a relação de observações na amostra para cada parâmetro estimado no modelo (BAGOZZI e HEARTHORN, 1994).

Desse modo, evita-se a degeneração das estimativas e têm-se evidências mais justas da qualidade do modelo estrutural. Ainda neste caso, passa-se de um modelo que teria três elementos na amostra para cada parâmetro estimado (número abaixo do limite mínimo de cinco elementos por parâmetro) para um que tem seis

elementos na amostra para cada parâmetro estimado. Assim, ganha-se mais estabilidade nas estimativas e mais confiança quanto à generalização dos resultados (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Testaram-se dois modelos concebidos sob a lógica formal prevista no projeto (modelo A). O primeiro se enquadra na classe conhecida como análise de caminhos, em que se busca verificar o grau de associação e causalidade entre conjuntos de variáveis observáveis (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

A *análise de caminhos* é uma técnica que pode ser desenvolvida por meio de procedimentos de mínimos quadrados usuais ou por meio de algoritmos de modelagem de equações estruturais (KLINE, 1998). Joreskog e Sorbom (1989) atestam que os algoritmos e programas desenvolvidos para solução de equações híbridas (que contêm variáveis observáveis e latentes) podem ser usados para solucionar problemas de análise de caminhos: basta tratar as variáveis como observadas e proceder à avaliação das relações entre elas da maneira usual. A avaliação e interpretação do modelo se dão de maneira usual, mas, neste caso, o modelo de mensuração fica subentendido (HAIR *et al.*, 2005).

Considerando que nas etapas precedentes foi feita a avaliação da qualidade do modelo de mensuração, percebe-se que a ausência dessa avaliação no teste se tornou menos crítica, já que anteriormente os pressupostos psicométricos usuais foram analisados.

A aplicação do modelo A demonstrou índice de ajuste marginalmente aceitável, o que motivou a busca por um modelo alternativo que contemplasse de maneira mais

adequada os dados do estudo. Procedeu-se a uma abordagem estritamente exploratória (HAIR *et al.*, 2005). A alternativa testada sugere que a postura estratégica trata de uma constatação geral que, por sua vez, leva os gestores a adotar determinadas posturas quanto ao contexto.

Assim, concebeu-se um modelo que considera que a postura estratégica é um fator latente que tem múltiplas causas (ambiente) e múltiplas conseqüências (postura analítica). Trata-se, portanto, de um modelo Multiple Indicators Multiple Causes (MIMIC), que é recorrente no contexto psicométrico (JORESOG e SORBOM, 1989). Kline (1998, p.266) chama esses modelos de híbridos por terem indicadores tanto causais quanto reflexivos.

Nesse modelo testado, os indicadores causais foram as variáveis ambientais, que supostamente são a *causa* dos gerentes assumirem postura estratégica. Por outro lado, as posturas estratégicas são *reflexos* da postura adotada pelo gerente. Finalmente, tais posturas seriam responsáveis pelo desempenho do empreendimento. Essa proposta, chamada de modelo B, considera um fator formativo denominado postura estratégica (modelo B). Os resultados dos testes desses modelos podem ser vistos nas FIG. 6 e 7.

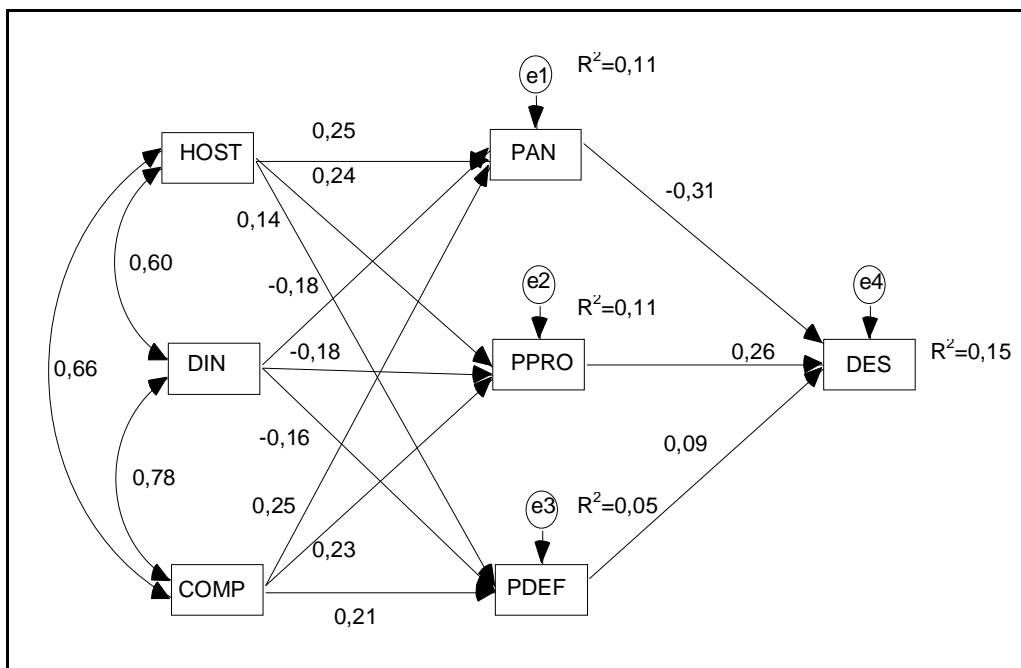


FIGURA 7 – Modelo hipotético de pesquisa A

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

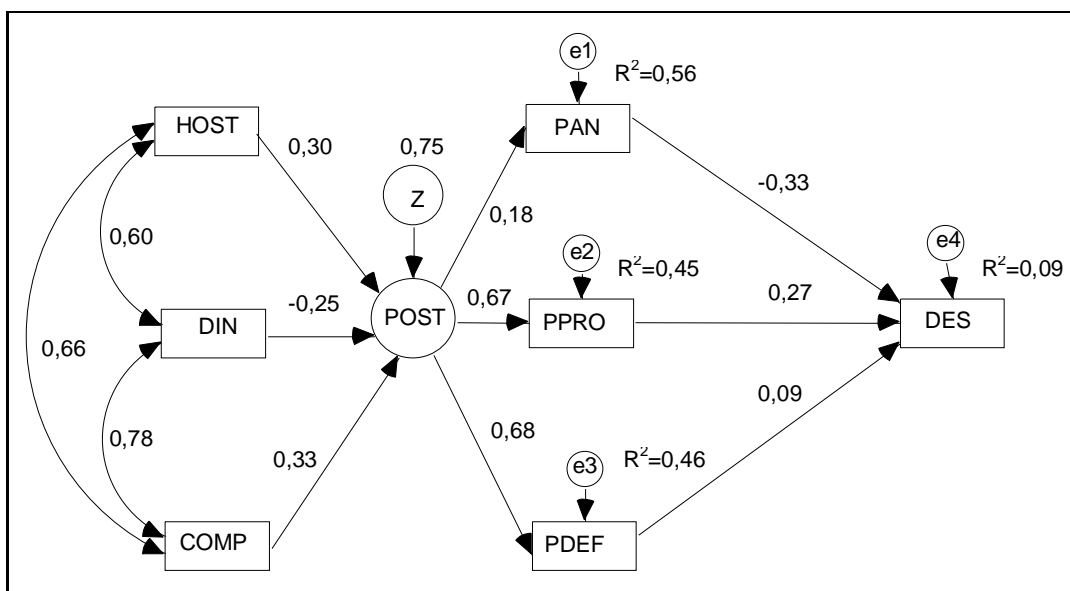


FIGURA 8 – Modelo hipotético de pesquisa B

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Com base nos valores dos parâmetros dos modelos estruturais dos modelos estimados, pode-se notar similaridades nos modelos. No entanto, do ponto de vista conceitual, verificam-se diferenças fundamentais. Em primeira instância, o modelo B

é mais parcimonioso, pois tem número inferior de parâmetros estimados. Ademais, no modelo B, assume-se que o ambiente tem efeito em uma postura estratégica que, por sua vez, determina três tipos de ações (posturas) por parte dos gestores.

TABELA 16 – Estimativas do modelo A

				Pesos de regressão	Reg ¹	Err ²	T ³	Sig. ⁴	Pad. ⁵
H1	PAN	<--	HOST	0,25	0,11	2,34	0,02	0,25	
H2	PPRO	<--	HOST	0,24	0,11	2,23	0,03	0,24	
H3	PDEF	<--	HOST	0,12	0,09	1,27	0,21	0,14	
H4	PDEF	<--	COMP	0,18	0,12	1,53	0,13	0,21	
H5	PPRO	<--	COMP	0,24	0,13	1,85	0,06	0,25	
H6	PAN	<--	COMP	0,22	0,13	1,72	0,09	0,23	
H7	PPRO	<--	DIN	-0,16	0,11	-1,45	0,15	-0,18	
H8	PAN	<--	DIN	-0,15	0,11	-1,38	0,17	-0,18	
H9	PDEF	<--	DIN	-0,12	0,10	-1,20	0,23	-0,16	
H10	DES	<--	PAN	-0,21	0,06	-3,30	0,00	-0,31	
H11	DES	<--	PPRO	0,17	0,06	2,80	0,01	0,26	
H12	DES	<--	PDEF	0,07	0,07	0,97	0,33	0,09	
COVARIANCES									
HOST		<-->	DIN	1,14	0,18	6,17	0,00	0,60	
HOST		<-->	COMP	1,13	0,17	6,59	0,00	0,66	
DIN		<-->	COMP	1,50	0,20	7,33	0,00	0,78	

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Nota: 1) peso de regressão do fator para o construto; 2) erro da estimativa; 3) valor *t* da estimativa de regressão; 4) significância da estimativa de regressão; 5) carga fatorial padronizada da relação

Quanto à significância dos caminhos, é notável a ausência de relações significativas entre algumas das hipóteses sugeridas. No entanto, considerando-se que a amostra em estudo é relativamente pequena e que existe um direcionamento formal das hipóteses testadas (implicando testes unicaudais – deve-se dividir a significância dos testes por dois), pode-se atestar a presença de relações significativas na maior parte

das relações hipotéticas. Mesmo assim, quando se observa o critério das relações hipotéticas, pouco se pode argumentar a favor ou contra algum dos modelos. O mesmo não ocorre quando se tem o ajuste dos modelos, expresso na TAB. 17.

TABELA 17 – Ajuste dos modelos

índices	Modelo A	Modelo B
χ^2	82,13	6,88
Graus de liberdade	6	9
Significância	0,00	0,65
Número de parâmetros	22	19
$\chi^2/g.l$	13,69	0,76
RMR	0,20	0,04
GFI	0,85	0,99
AGFI	0,29	0,96
NFI	0,77	0,98
RFI	0,19	0,95
IFI	0,78	1,01
NNFI	0,20	1,01
CFI	0,77	1,00
RMSEA	0,30	0,00
Limite inferior RMSEA	0,24	0,00
Limite superior RMSEA	0,36	0,08
Probabilidade de aproximação de ajuste	0,00	0,84
Hoelter .05 index	22	352
Hoelter .01 index	30	451

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

A TAB. 16 possui índices usuais para avaliação de modelos estruturais sugeridos por Hair *et al.* (2005). Tendo em vista os índices de ajuste absoluto (medidas que visam a verificar até que ponto o modelo proposto consegue reproduzir a matriz de

co-variância de entrada), têm-se a estatística qui-quadrado (χ^2) e o teste de sua significância com base nos graus de liberdade do modelo.

Esse índice é favorável ao modelo B, pois este não rejeita hipótese nula de igualdade da matriz estimada e observada pelo modelo. Ademais, segundo o valor do índice HOLTTER, seria necessária uma amostra de tamanho 352 para rejeitar a hipótese de igualdade no modelo B com 5% de significância e 451 para rejeitar essa hipótese com 10% de significância. Assim, reafirma-se que a não rejeição dessa hipótese não se deve ao pequeno tamanho da amostra em estudo.

A medida Root Mean Standard Error of Approximation (RMSEA), que se baseia na análise dos quadrados dos resíduos ponderados pelos graus de liberdade do modelo, demonstra bom ajuste do modelo B, mas depõe contra o modelo A, pois este tem valor RMSEA superior a 0,08, denotando falta de ajuste. Há 84% de chance do modelo B ter um valor RMSEA populacional inferior ao limite sugerido.

A medida Goodness of Fit Index (GFI), que pode ser interpretada de maneira análoga ao R² d regressão, indica que o modelo B explica aproximadamente 99% da variância dos dados, enquanto o modelo A explica somente 85%, valor abaixo do limite recomendável de 90% (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Entre as medidas de ajuste incremental e parcimonioso (HAIR *et al.*, 2005), destaca-se o Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), que busca ponderar o ajuste encontrado (GFI) pelos graus de liberdade do modelo, o Normed Fit Index (NFI), o Comparative Fit Index (CFI) e o Non-Normed Fit Index (NNFI), que comparam o modelo em relação a um modelo nulo, que detém o pior ajuste possível.

Todos esses índices ressaltaram o modelo B como superior, demonstrando sua superioridade em relação ao modelo A e ajuste superior aos limites sugeridos de 0,90. Medidas de ajuste parcimoniosas (visam a verificar se o ajuste do modelo é suficientemente grande em comparação ao número de parâmetros estimados) tal como o qui-quadrado normalizado (χ^2/gf) foram consideradas adequadas para o modelo B, mas não para o modelo A, cujos valores ficaram superiores ao limite sugerido de dois (HAIR *et al.*, 2005).

Sem dúvida, o ajuste do modelo B foi superior em todos os aspectos, inclusive pelo fato deste modelo não ter rejeitado a hipótese nula de igualdade das matrizes de covariância estimadas e observadas e ser mais parcimonioso (nove graus de liberdade contra seis do modelo A).

7 CONCLUSÃO

Serão abordados os aspectos mais importantes da pesquisa, relativos aos resultados encontrados, às implicações teórica e prática, às limitações metodológicas e conceituais e direcionamento para pesquisas futuras.

7.1 Discussão dos resultados

Levando-se em consideração as análises realizadas na pesquisa, foi possível identificar quais hipóteses foram suportadas ou recusadas, conforme resumo apresentado no QUADRO 4.

QUADRO 4 – Teste de hipóteses da pesquisa		
Hipóteses	Definição	Conclusão
Hipótese 1	Existe relação linear positiva entre hostilidade e postura analítica.	Confirmada
Hipótese 2	Existe relação linear positiva entre hostilidade e postura defensiva.	Não confirmada
Hipótese 3	Existe relação linear negativa entre hostilidade e postura pró-ativa.	Não confirmada
Hipótese 4	Existe relação linear negativa entre dinamismo e postura analítica.	Não confirmada
Hipótese 5	Existe relação linear positiva entre dinamismo e postura defensiva.	Não confirmada
Hipótese 6	Existe relação linear negativa entre dinamismo e postura pró-ativa.	Não confirmada
Hipótese 7	Existe relação linear positiva entre complexidade e postura analítica.	Confirmada
Hipótese 8	Existe relação linear positiva entre complexidade e postura defensiva.	Confirmada
Hipótese 9	Existe relação linear negativa entre complexidade e postura pró-ativa.	Confirmada
Hipótese 10	Existe relação linear positiva entre postura analítica e desempenho.	Não Confirmada
Hipótese 11	Existe relação linear positiva entre postura defensiva e desempenho.	
Hipótese 12	Existe relação linear positiva entre postura pró-ativa e desempenho.	Não confirmada

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Hipótese H1: Existe relação linear positiva entre hostilidade e postura analítica.

- Foi confirmada, uma vez que a análise de regressão resultou um valor positivo e significância da estimativa de regressão de 2%, o que demonstra a existência de uma forte relação.

Hipótese H2: Existe relação linear positiva entre hostilidade e postura defensiva.

- Não foi confirmada. Embora a análise de regressão demonstre a existência de relação, o resultado obtido não é significativo. Possivelmente, a não confirmação da hipótese deve-se ao tamanho da amostra, que foi relativamente pequena para testar o modelo estrutural (amostra menor que 200, conforme HAIR *et al.*, 2005).

Hipótese H3: Existe relação linear negativa entre hostilidade e postura pró-ativa.

- Não foi confirmada. O resultado do peso de regressão do valor do construto demonstra a existência de uma relação positiva e significativa, com significância da estimativa de regressão de 3%.

Hipótese H4: Existe relação linear negativa entre dinamismo e postura analítica.

- Não confirmada. O peso de regressão do fator para o construto demonstra a existência de uma relação negativa, porém, o resultado obtido não foi significativo. Possivelmente, a não confirmação da hipótese deve-se ao tamanho da amostra, que foi relativamente pequena para testar o modelo estrutural, amostra menor que 200, conforme Hair *et al.* (2005).

Hipótese H5: Existe relação linear positiva entre dinamismo e postura defensiva?

- Não foi confirmada. O resultado do peso de regressão do valor do construto demonstra a existência de uma relação negativa, porém pouco significativa.

Hipótese H6: Existe relação linear negativa entre dinamismo e postura pró-ativa.

- Não foi confirmada. O peso de regressão do fator para o construto demonstra a existência de uma relação negativa, porém, o resultado obtido não foi significativo. Possivelmente, a não confirmação da hipótese deve-se ao tamanho da amostra, que foi relativamente pequena para testar o modelo estrutural (amostra menor que 200, conforme Hair *et al.*, 2005).

Hipótese H7: Existe relação linear positiva entre complexidade e postura analítica.

- Foi confirmada no nível de 5% unicaudal, visto que o nível de significância bicaudal é de 9%, pois foi dividido por dois, conforme Pestana e Gageiro (2000). O peso de regressão do fator para o construto demonstra a existência de relação linear positiva.

Hipótese H8: Existe relação linear positiva entre complexidade e postura defensiva.

- Foi confirmada no nível de 10% unicaudal, pois, considerando-se o tamanho da amostra, pode-se usar um nível de significância menos conservador, de 10%. O nível de significância obtido foi de 6,5% unicaudal e o peso de regressão do fator para o construto demonstra a existência de uma relação positiva.

Hipótese H9: Existe relação linear positiva entre complexidade e postura pró-ativa?

- Foi confirmada no nível de significância de 5% unicaudal, pois o nível de significância bicaudal foi de 6%, indicando que foi dividido por dois, conforme

Pestana e Gageiro (2000). O peso de regressão do fator para o construto demonstra a existência de uma relação positiva.

Hipótese H10: Existe relação linear positiva entre postura analítica e desempenho.

- Não foi confirmada. O peso de regressão do fator para o construto indica a existência de relação negativa e o nível de significância da estimativa de regressão altamente significativa.

Hipótese H11: Existe relação linear positiva entre postura defensiva e desempenho.

- Não foi confirmada. Embora o peso de regressão indique a existência de relação positiva, é pouco significativa, com significância da estimativa de regressão de 33%. Possivelmente, a não confirmação da hipótese deve-se ao tamanho da amostra, que foi relativamente pequena para testar o modelo estrutural (amostra menor que 200, conforme Hair *et al.*, 2005).

Hipótese 12: Existe relação linear positiva entre postura pró-ativa e desempenho.

- Foi confirmada. O peso de regressão do fator do construto indica a existência de uma relação linear positiva e a significância da estimativa de regressão foi muito marcante, tendo índice de 1%.

Cabe ressaltar que conquanto não fora observada consistência e evidências de uma boa qualidade de mensuração do construto crescimento da dimensão desempenho, este foi excluído do teste do modelo. Também se salienta que, conforme a direção das relações entre variáveis que foram definidas *a priori*, seria incorreto usar testes bicaudais das hipóteses. Por isto, emprega-se teste t unicaudal, bastando, para

tanto, dividir o nível de significância por dois caso a relação encontrada no estudo esteja na mesma direção proposta pela teoria.

Considerando os efeitos testados no estudo, salienta-se que a maior parte das hipóteses previstas não foi confirmada no modelo original. Tal conclusão não deve ser vista como um efeito negativo, tendo em vista o ajuste moderado desse modelo, em função da amostra relativamente pequena empregada para o teste das hipóteses.

Quanto à análise do modelo B, de natureza exploratória, foram elaboradas algumas sugestões apresentadas na forma de proposições que visam, em última instância, a oferecer um modelo alternativo de pesquisa, que deverá ser tratado em investigações futuras como um modelo concorrente do modelo teórico que fundamentou este estudo (QUADRO 5).

QUADRO 5 – Testes das hipóteses de pesquisa - modelo B	
Hipóteses	Definição
Proposição 1	Existe relação linear positiva entre hostilidade e postura estratégica.
Proposição 2	Existe relação linear negativa entre dinamismo e postura estratégica.
Proposição 3	Existe relação linear positiva entre complexidade e postura estratégica.
Proposição 4	Existe relação linear positiva entre postura estratégica e postura analítica.
Proposição 5	Existe relação linear positiva entre postura estratégica e postura defensiva.
Proposição 6	Existe relação linear positiva entre postura estratégica e postura pró-ativa.
Proposição 7	Existe relação linear negativa entre postura analítica e desempenho.
Proposição 8	Existe relação linear positiva entre postura pró-ativa e desempenho.
Proposição 9	Existe uma relação linear positiva entre postura defensiva e desempenho.

Sugere-se que o modelo B em questão apresenta mais parcimônia em relação ao modelo orientador da pesquisa, mas é necessário ter cautela no teste dessas proposições que ainda carecem de embasamento conceitual para que possam ser confirmadas tanto do ponto de vista estatístico quanto teórico.

7.2 Implicações para a teoria

Este estudo merece ser destacado como mais um teste empírico, em que se buscou explicar os fatores causais da performance organizacional, evidenciando as relações existentes entre o ambiente, postura estratégica e suas influências, indo ao encontro da proposta inicial de Venkatraman (1989) e ampliada por Tan e Listchert (1994), que assumiram o desafio de analisar o desempenho organizacional como variável dependente.

Mesmo que algumas das hipóteses não tenham sido confirmadas, possivelmente em função do tamanho da amostra, o modelo mostrou-se satisfatório, ressaltando-se que os testes das hipóteses 3, 5 e 10 mostraram a existência de relações contrárias ao modelo original e ao modelo proposto.

Ressalta-se a seqüência em que os trabalhos foram estruturados e a tentativa de evidenciarem-se as relações existentes a partir da percepção dos gestores, por meio de uma pesquisa semi-estruturada, possibilitando a confirmação do modelo e os testes estatísticos posteriores.

7.3 Implicações gerenciais

O presente estudo comprovou a existência das relações, bem como suas direções e intensidades, referentes às dimensões competitivas que envolvem o ambiente, a

postura estratégica e o resultado organizacional. Justifica-se o esforço por compreender o impacto dessas dimensões no processo de gestão das organizações e como isso reflete no resultado.

Em primeiro lugar, fica claro que, em um ambiente hostil, qual seja de uma competição acirrada, em que determinados recursos são controlados por outros elementos, é importante refletir sobre a situação, buscando-se compreendê-la e interpretá-la. Nesse ambiente, a apuração dos processos de gestão e o controle de recursos são fundamentais, devendo ser evitada a tomada de decisão precipitada e inconseqüente.

A busca pela eficiência deve ser privilegiada por meio da melhor utilização dos recursos organizacionais. É preciso avaliar muito bem o que fazer, para que fazer e como fazer, sendo necessário agir, buscar alternativas. A não definição da forma clara de estratégia organizacional, como “atirar para todo lado”, compromete o resultado.

Em segundo lugar, em um ambiente dinâmico, no qual diversos fatores influenciam na competitividade, e também em um ambiente marcado por constantes mudanças, é preciso definir muito bem os objetivos organizacionais, como: para onde a organização deseja ir? – o que pode ser entendido como a necessidade de definição da visão da organização. Quais competências são necessárias? - que indica a necessidade de projeção de cenários combinada com ações rápidas que possibilitem antecipar-se aos concorrentes, visando o aproveitamento das oportunidades que realmente interessam à organização.

Em terceiro lugar, em ambiente complexo, marcado pela heterogeneidade e diversidade dos elementos componentes, é preciso a adoção de postura estratégica que se combine à capacidade de administrar com eficiência os fatores relacionados a custos. Torna-se também, ao mesmo tempo, necessária uma postura que defenda tecnologias, produtos e mercados e que defina bem os objetivos organizacionais, estabelecendo alinhamentos que permitam o aproveitamento de oportunidades.

Os ambientes parecem ser mais complexos especialmente quando as organizações expandem as áreas de atuação, mercados, estando mais expostas à competição em âmbito global. Neste caso, para a obtenção de êxito, é necessário que a organização adquira diversas competências essenciais. Como desenvolver competências essenciais é um grande desafio, obter desempenho superior nesse contexto requer uma gestão cada dia mais profissional, eficiente e eficaz.

7.4 Limitações

Conforme explicado no decorrer das análises, fica clara a limitação quanto ao tamanho da amostra. Ressalta-se que tal limitação não ocorreu por falta de empenho para a obtenção dos instrumentos de pesquisa, mas sim pela extrema dificuldade em obtê-los respondidos, não obstante a todos os esforços efetuados, comprometendo a obtenção dos resultados.

7.5 Direcionamento para estudos futuros

O presente estudo aponta caminhos para novos estudos, apresentando as seguintes propostas:

- a. Que futuros estudos levem em consideração as relações propostas, porém avaliando as não confirmadas, segundo a relação obtida no estudo das hipóteses, portanto, contrária ao modelo original proposto.

- b. Que o modelo B como modelo concorrente possa ser avaliado no mesmo setor ou em outros setores, devendo, entretanto, obter respaldo teórico que atenda à proposta.

- c. Que em estudos efetuados no segmento de revenda automotiva, especialmente quando o objetivo estiver relacionado ao resultado da gestão organizacional, seja considerada a possibilidade de outras estratégias para a obtenção dos instrumentos de pesquisa, ressaltando-se o pouco comprometimento dos gestores em responder os questionários entregues, parecendo ser uma característica do setor.

8 REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. Atlas: São Paulo, 2001.

ALDRICH, H. E. **Organization and environments**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. ; GEWANSZDNAJDER, F. . **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANSOFF, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, Winter, 1975.

ASTLEY, W.G.; VAN DE VEN, A.H. **Central perspectives and debates in organization theory administrative science quarterly**, vol.28,p.245-273, 1983.

BAGOZZI, R.P., HEATHERTON, T.F. A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. **Structural Equation Modeling**, 133, p.35-67, 1994.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative science Quartely**, v.36, n.3, p.421-458, sept, 1991.

BOLLEN, Kenneth A. **Structural equations with latent variables**. New York: Wiley, 1989.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, Jay B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, oct. 1986.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Porte de empresa. Disponível em: [http:// www.bndes.gov.br/clientes/porte](http://www.bndes.gov.br/clientes/porte). Acesso em: 10/08/2007.

BRAGA, Antônio de Pádua, LUDERMIR, T. B.; CARVALHO, André C. P. **Redes neurais artificiais: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHILD, John. Managerial and organizational factors associated with company performance – Part II. A contingency analysis. **The Journal of Management Studies**, v. 12, n. 1, p. 12-27, Feb. 1975.

CHILD, John. **What determines organization performance?** The universals vs. The it-all-depends. *Organizational Dynamics*, v. 3, n. 1, p. 2-18, Summer 1974.

CHILD, John; FRANCIS, Arthur. Strategy formulation as a structured process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 110-126, Summer 1977.

CHIN, Wynne W. **Overview of the PLS method, 1997**. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>> . Acesso em: 02 mar. 2004.

CHURCHILL, G. IACOBUCCI, D. **Marketing research: Methodological foundations**. 8. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2003.

COLLINS, J., PORRAS, J. **Feitas para durar; práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

D'AVENI, Richard. **Hiper competitividade**. São Paulo: Ed. Campus, 1995

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Alexandre T. **Competição, orientação estratégica e desempenho de empresas em ambiente turbulento: uma abordagem empírica**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração – CEPEAD). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

DIAS, Alexandre Teixeira; GONÇALVES, Carlos Alberto; COLETA, Karina Andréa Pereira Garcia. Determinantes estratégicos do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba (PR). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2004.

DUNCAN, Robert B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313-327, Sep. 1972.

DUNN, Steven C.; SEAKER, Robert F.; WALLER, Matthew A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p.145-173. 1994.

EDWARDS, Jeffrey R.; BAGOZZI, Richard P. **On the nature and direction of relationships between constructs and measures**. *Psychological Methods*, v. 5, n. 2, p. 155-174, 2000.

EMERY, F.E TRIST, R. "The causal texture of organizational environments" *Human Relations*, vol. 18, no. 1, p, 21-31, 1965.

FAJNZYLBER, Pablo. **Fatores de competitividade e barreiras ao crescimento no pólo de biotecnologia de Belo Horizonte**. Texto para discussão n. 169. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2002.

FISCHIMAN, J. A.; GUALGUERA, T. Introduction to test construction in the social and behavioral sciences: practical guide. Lanham, Maryland: Rowman & Little Field, 2003.

FORNELL, C., LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18, 39-50, February, 1981.

FRANÇA, Júnia L. et al. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 7. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004, 242 p.

FREDERICKSON, James W. The comprehensiveness of strategic decision process: extension, observations, future directions", **Academy of Management Journal**, Vol. 27 pp.445-6.

FREDRICKSON, James W.; MITCHELL, Terence R. Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 399-423, Jun. 1984.

GARVIN, David. A. The process for organization management – **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p 33-59, summer. 1998.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. an updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assessemtn. **Journal of Marketng Research**, v.25, [s. n], p.186-192, may. 1988.

GHEMAWAT, Panjak. **A estratégia e o cenário dos negócios; texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A.M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**.São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, J. P. Desempenho organizacional. **Semanário econômico**, n. 815, 2002.

GOSLING, M. **Estratégias de relacionamento no setor bancário brasileiro**: Um estudo empírico. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração – CEPEAD). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

HAIR, J. F. *et. al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. A competência essencial da corporação. In: **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.. 293-316.

HAYKIN, S. **Neural networks – a comprehensive foundations**. New York: Prentice Hall, 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Bookman, 2003.

HOX, J. J.; BECHGER, T. M. An introduction to structural equation modeling. **Family Science Review**, v. 11, n. , p. 354-373, 1998.

HANNAN, M. T. FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Evaluating model fit. IN: HOYLE, Rick, H. (ed) **Structural equation modeling: concepts, issues and applications**. London: SAGE Publications Inc, 1995. cap. 5, p. 76-99.

HUNT, Shelby D. **A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

HUNT, Shelby D. Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior? **Journal of Economic Issues**, v. 31, n. 1, p. 59-77, mar. 1997.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 74-82, oct. 1997.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, apr. 1995.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 107-114, oct. 1996.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, Vol.57, p.53-70, July. 1993.

JÖRESKOG, Karl G.; SÖRBOM, Dag. **LISREL 7: A guide to the program and applications**. 2. ed. Uppsala, Sweden. SPSS. 1989.

KELLOWAY, E.K. **Using LISREL for structural equation modeling**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

KAPLAN, Robert S., NORTON. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus:1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business School, 2001.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KIM, Linsu; LIM, Yooncheol. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 802-27, dec. 1988.

KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T. Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. **Journal of Management Studies**, v. 37, n.1, n.4, p. 802-27, Dec. 1988.

KLINE, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. **The Guilford Press**. New York:, 1998.

LAWRENCE, P. LORCH. **Organization and environments**. Boston: Havard business school, Division of Research, 1967.

LESLEY, Carina L.A (2003). Balanced Scorecard: uma análise crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO – ENEGGEP/2003, 23. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto, 2003.

LUKAS, Bryan A.; TAN, J. Justin; HULT, Tomas M. Strategic fit in transitional economies: the case of China's electronics industry. **Journal of Management**, v. 27, n. 4, p. 409-29, 2001.

MACKENZIE, Scott B. Opportunities for Improving Consumer research Through latent Variable Structural Equation Modeling. **Journal of Marketing Research**, 28, n. 1 p.159-166, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M.A, LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Najib F. **Pesquisa de marketing**: execução, análise. São Paulo: Atlas, 1998.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN Jr, Henry J. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978.

MINGOTI, SUELI. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: Uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry. The science of strategy-making. **Industrial Management Review**, v. 8, n. 2, p. 71-81, Spring 1967.

MITCHELL, Terence. An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 192-205, apr. 1985.

MOREIRA, Maurício Mesquita. A indústria brasileira nos anos 90. O que já se pode dizer? In: GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita (Org.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 293-332.

MORGAN, George A.; GRIEGO, Orlando V. **Easy and use interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Questions With Statistics**. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers 1998.

NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O. SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and applications**. SAGE, 2003.

NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0: A guide to Data Analysis**. New York: Prentice Hall, 1999.

NICOLAO, Leonardo; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor. IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27, 2003. Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, p.1-15.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3 ed. New York; McGrawHill, 1994.

PARMENTER, D. Winning KPLs revisited. **New Zealand Management**, v.99, issue 9, p.49-51, october.

PESTANA, M. H. GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais – Complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa, 2000.

PINHEIRO, Armando Castelar; GIAMBIAGI, Fábio; GOSTKORZEWICZ, Joana. O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90. In: GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita (Org.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 11-41.

PFEFFER, J. **Organizations and organization theory**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1982.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, apr. 1981.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Boston: **Harvard Business Review**. Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, may./jun. 1990.

RUMMELER, Geary A; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAATCIOGLU, Argun. Using grounded inquiry to explore idea management for innovativeness. **Academy of Management Proceedings**, 2002. RM.

SCHWARZ, M., NANDHAKUMAT, N. Conceptualizing the development of strategic ideas: A grounded theory analysis. **British Journal of Management**, v. 13, 67-82, 2002.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 4 ed. New York: HarperCollins, 2001.

TAN, J. Justin; LITSCHERT, Robert J. Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-20, Jan. 1994.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-62, aug. 1989.

VENKATRAMAN, N.; GRANT, John H. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 71-87, Jan. 1986.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr.-June. 1984.

ANEXOS

ANEXO A – Saídas de avaliação de confiabilidade

Reliability**Notes**

Output Created 14-JAN-2007 16:25:35

Comments

Input Data D:\Meus documentos\Consultoria\Projetos em andamento\Carlos Alberto\Dados Modelo de desempenho - Imputação - .sav

Filter <none>

Weight <none>

Split File <none>

N of Rows in Working Data File 144

Syntax RELIABILITY /VARIABLES=h1 h3 h4 h5 h6 h7 /FORMAT=NOLABELS /SCALE(ALPHA)=ALL/MODEL=A LPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR /SUMMARY=TOTAL MEANS .

Resources Elapsed Time 0:00:00,02

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	H1	5,1875	1,3035	144,0
2.	H3	4,5070	1,5135	144,0
3.	H4	3,9096	1,7200	144,0
4.	H5	3,7638	1,2925	144,0
5.	H6	5,0382	1,2822	144,0
6.	H7	3,6735	1,4613	144,0

Correlation Matrix

	H1	H3	H4	H5	H6
H1	1,0000				
H3	0,2507	1,0000			
H4	0,4037	0,5998	1,0000		
H5	0,3295	0,5570	0,6696	1,0000	
H6	0,4323	0,3058	0,2976	0,3315	1,0000
H7	0,1616	0,3538	0,5318	0,5376	0,3055

H7

H7 1,0000

N of Cases = 144,0

N of

Statistics for Mean Variance Std Dev Variables
Scale 26,0796 37,6597 6,1367 6

Item Means Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance
4,3466 3,6735 5,1875 1,5140 1,4121 0,4390

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
H1	20,8920	29,9899	0,4182	0,2914	0,8041
H3	21,5726	26,3263	0,5822	0,4165	0,7701
H4	22,1699	22,8056	0,7241	0,5907	0,7326
H5	22,3158	26,5928	0,7049	0,5361	0,7457
H6	21,0414	29,8277	0,4418	0,2686	0,7993
H7	22,4061	27,4947	0,5239	0,3725	0,7834

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = 0,8049 Standardized item alpha = 0,8030

Reliability

Notes

Output Created 14-JAN-2007 16:26:17

Comments

Input Data D:\Meus
documentos\Consultoria\Projetos
em andamento\Carlos
Alberto\Dados Modelo de
desempenho - Imputação - .sav

Filter <none>

Weight <none>

Split File <none>

N of Rows in Working Data File 144

Syntax RELIABILITY
/VARIABLES=amb3din amb3di_a
amb3di_b amb3di_c amb3di_d
amb3di_e amb3di_f
/FORMAT=NOLABELS
/SCALE(ALPHA)=ALL/MODEL=A
LPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL MEANS .

Resources Elapsed Time 0:00:00,03

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. AMB3DIN	5,3888	1,5103	144,0
2. AMB3DI_A	5,5415	1,4526	144,0
3. AMB3DI_B	4,4305	1,6414	144,0
4. AMB3DI_C	4,6041	1,8891	144,0
5. AMB3DI_D	3,7712	1,7249	144,0
6. AMB3DI_E	4,9304	1,7407	144,0
7. AMB3DI_F	3,8820	1,7481	144,0

Correlation Matrix

	AMB3DIN	AMB3DI_A	AMB3DI_B	AMB3DI_C	AMB3DI_D
AMB3DIN	1,0000				
AMB3DI_A	0,6042	1,0000			
AMB3DI_B	0,3471	0,3856	1,0000		
AMB3DI_C	0,3330	0,4531	0,4198	1,0000	
AMB3DI_D	0,2870	0,3664	0,4960	0,5526	1,0000
AMB3DI_E	0,3589	0,4709	0,1689	0,4329	0,3483
AMB3DI_F	0,2339	0,3493	0,3665	0,5039	0,4578

AMB3DI_E AMB3DI_F

AMB3DI_E	1,0000
AMB3DI_F	0,4695 1,0000

N of Cases = 144,0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for Scale	32,5485	66,8873	8,1785	7

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,6498	3,7712	5,5415	1,7704	1,4694	0,4719

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
AMB3DIN	27,1597	53,7168	0,4919	0,3903	0,8105
AMB3DI_A	27,0069	51,8096	0,6201	0,4867	0,7922
AMB3DI_B	28,1180	52,1530	0,5079	0,3508	0,8084
AMB3DI_C	27,9444	46,5523	0,6504	0,4479	0,7838
AMB3DI_D	28,7773	49,3186	0,6024	0,4201	0,7927
AMB3DI_E	27,6181	50,8279	0,5250	0,3743	0,8061
AMB3DI_F	28,6664	49,7734	0,5699	0,3799	0,7984

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = 0,8228 Standardized item alpha = 0,8237

Reliability**Notes**

Output Created 14-JAN-2007 16:27:02

Comments

Input Data D:\Meus
documentos\Consultoria\Projetos
em andamento\Carlos
Alberto\Dados Modelo de
desempenho - Imputação - .sav

Filter <none>

Weight <none>

Split File <none>

N of Rows in Working Data File 144

Syntax RELIABILITY /VARIABLES=hc1
hc3 hc4 hc5 hc7 hc8
/FORMAT=NOLABELS
/SCALE(ALPHA)=ALL/MODEL=A
LPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL MEANS .

Resources Elapsed Time 0:00:00,03

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. HC1	5,1354	1,2567	144,0
2. HC3	4,4758	1,6584	144,0
3. HC4	3,9930	1,6740	144,0
4. HC5	3,5068	1,4288	144,0
5. HC7	3,9792	1,6446	144,0
6. HC8	2,2777	1,3283	144,0

Correlation Matrix

	HC1	HC3	HC4	HC5	HC7
HC1	1,0000				
HC3	0,4213	1,0000			
HC4	0,3570	0,4334	1,0000		
HC5	0,3089	0,3777	0,7327	1,0000	
HC7	0,4093	0,1198	0,4939	0,4584	1,0000
HC8	0,2896	0,1823	0,4368	0,4524	0,3490

HC8

HC8	1,0000
-----	--------

N of Cases = 144,0

N of

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	23,3679	39,8844	6,3154	6

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,8946	2,2777	5,1354	2,8577	2,2546	0,9318

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
HC1	18,2325	31,2792	0,4998	0,3196	0,7679
HC3	18,8921	29,7250	0,4097	0,3205	0,7920
HC4	19,3749	25,0070	0,7212	0,6082	0,7081
HC5	19,8611	27,5671	0,6849	0,5730	0,7240
HC7	19,3887	28,4362	0,4985	0,3678	0,7692
HC8	21,0901	31,1654	0,4689	0,2560	0,7736

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = 0,7895 Standardized item alpha = 0,7920

Reliability

Notes

Output Created	14-JAN-2007 16:30:14
Comments	
Input	Data
	D:\Meus documentos\Consultoria\Projetos em andamento\Carlos Alberto\Dados Modelo de desempenho - Imputação - .sav
	Filter <none>
	Weight <none>
	Split File <none>
	N of Rows in Working Data File 144
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=oeposan6 oeposan8 oeposan1 /FORMAT=NOLABELS /SCALE(ALPHA)=ALL/MODEL=A LPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR /SUMMARY=TOTAL MEANS .
Resources	Elapsed Time 0:00:00,03

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. OEPOSAN6	5,5071	1,3329	144,0
2. OEPOSAN8	5,5346	1,4284	144,0
3. OEPOSAN1	5,0833	1,5622	144,0

Correlation Matrix

	OEPOSAN6	OEPOSAN8	OEPOSAN1
OEPOSAN6	1,0000		
OEPOSAN8	0,4736	1,0000	
OEPOSAN1	0,4322	0,4767	1,0000

N of Cases = 144,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	16,1251	11,9878	3,4623	3

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,3750	5,0833	5,5346	0,4513	1,0888	0,0640

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
OEPOSAN6	10,6180	6,6081	0,5258	0,2795	0,6438
OEPOSAN8	10,5905	6,0168	0,5609	0,3153	0,5982
OEPOSAN1	11,0418	5,6203	0,5302	0,2821	0,6418

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = 0,7170 Standardized item alpha = 0,7194

Reliability**Notes**

Output Created	14-JAN-2007 16:31:28
Comments	
Input	Data
	D:\Meus documentos\Consultoria\Projetos em andamento\Carlos Alberto\Dados Modelo de desempenho - Imputação - .sav
	Filter <none>
	Weight <none>
	Split File <none>
	N of Rows in Working Data File 144
Syntax	RELIABILITY

```

/VARIABLES=oeuposdef oeoposd_a
           oeoposd_b
           /FORMAT=NOLABELS
           /SCALE(ALPHA)=ALL/MODEL=A
           LPHA
           /STATISTICS=DESCRIPTIVE
           SCALE CORR
           /SUMMARY=TOTAL MEANS .
Resources      Elapsed Time      0:00:00,03

```

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. OEPOSDEF	5,2569	1,5041	144,0
2. OEPOSDEF_A	6,0556	1,1268	144,0
3. OEPOSDEF_B	5,6944	1,3806	144,0

Correlation Matrix

	OEPOSDEF	OEPOSDEF_A	OEPOSDEF_B
OEPOSDEF	1,0000		
OEPOSDEF_A	0,4207	1,0000	
OEPOSDEF_B	0,4119	0,2627	1,0000

N of Cases = 144,0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for Scale	17,0069	9,3916	3,0646	3

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,6690	5,2569	6,0556	0,7986	1,1519	0,1599

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
OEPOSDEF	11,7500	3,9930	0,5218	0,2745	0,4094
OEPOSDEF_A	10,9514	5,8787	0,4105	0,1866	0,5820
OEPOSDEF_B	11,3125	4,9576	0,4112	0,1794	0,5752

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = 0,6315 Standardized item alpha = 0,6330

Reliability**Notes**

Output Created 14-JAN-2007 16:32:37

Comments

Input Data D:\Meus
documentos\Consultoria\Projetos
em andamento\Carlos
Alberto\Dados Modelo de
desempenho - Imputação - .sav

Filter <none>

Weight <none>

Split File <none>

N of Rows in Working Data File 144

Syntax RELIABILITY
/VARIABLES=oeospro oeosp_a
oeosp_b oeosp_c
/FORMAT=NOLABELS
/SCALE(ALPHA)=ALL/MODEL=A
LPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL MEANS .

Resources Elapsed Time 0:00:00,02

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. OEOSPRO	4,8057	1,8635	144,0
2. OEOSP_A	5,0000	1,5420	144,0
3. OEOSP_B	5,6806	1,1806	144,0
4. OEOSP_C	4,3056	1,8101	144,0

Correlation Matrix

	OEOSPRO	OEOSP_A	OEOSP_B	OEOSP_C
OEOSPRO	1,0000			
OEOSP_A	0,2800	1,0000		
OEOSP_B	0,4347	0,3265	1,0000	
OEOSP_C	0,4420	0,0877	0,3274	1,0000

N of Cases = 144,0

	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Statistics for Scale	19,7918	20,1022	4,4836	4

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,9480	4,3056	5,6806	1,3750	1,3194	0,3241

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
OEOSPRO	14,9861	10,1257	0,5484	0,3130	0,4559
OEOSP_A	14,7918	14,4373	0,2805	0,1364	0,6540
OEOSP_B	14,1113	14,2075	0,5057	0,2601	0,5364
OEOSP_C	15,4863	11,9546	0,3891	0,2236	0,5911

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = 0,6355 Standardized item alpha = 0,6493

Reliability

Notes

Output Created	14-JAN-2007 16:33:00
Comments	
Input	Data
	D:\Meus documentos\Consultoria\Projetos em andamento\Carlos Alberto\Dados Modelo de desempenho - Imputação - .sav
	Filter <none>
	Weight <none>
	Split File <none>
	N of Rows in Working Data 144
	File
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=def_l1 def_l2 def_c /FORMAT=NOLABELS /SCALE(ALPHA)=ALL/MODEL=A LPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR /SUMMARY=TOTAL MEANS .
Resources	Elapsed Time 0:00:00,03

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. DEF_L1	2,8958	0,9732	144,0
2. DEF_L2	1,8750	0,9074	144,0
3. DEF_C	3,2986	1,2905	144,0

Correlation Matrix

DEF_L1	DEF_L2	DEF_C
--------	--------	-------

DEF_L1	1,0000		
DEF_L2	0,5157	1,0000	
DEF_C	0,0806	0,2650	1,0000

N of Cases = 144,0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for Scale	8,0694	5,1700	2,2738	3

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,6898	1,8750	3,2986	1,4236	1,7593	0,5385

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
DEF_L1	5,1736	3,1095	0,3244	0,2693	0,3992
DEF_L2	6,1944	2,8151	0,5029	0,3162	0,1439
DEF_C	4,7708	2,6814	0,1948	0,0745	0,6794

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = 0,5031 Standardized item alpha = 0,5471

ANEXO B – Entrevista em profundidade

Empresa 1: Tecar Veículos**Entrevistado: Rafael****Cargo: Gerente de vendas****Tempo de atuação: 12 anos**

Todo mercado é complexo e dinâmico. Concorrência acirrada, preços muito baixo. Tem que está sempre antenado para as mudanças do mercado, buscando sempre melhores condições para os clientes. Se eu trabalho com um preço hoje, amanhã, ele nem sempre é o mesmo. Você tem que ser atuante, presente, pois o mercado está cansado de mesmices. O cliente tem que sentir que as transações são transparentes e honestas. Tem que ser ágil, trabalhando com uma equipe unida. Para trazer novidades para o mercado é necessário cursos, palestras, muito estudo.

O que movimenta o consumo são as inovações. O consumo só é motivado por 2 motivos: necessidades básicas e melhorias (inovações). A concessionária é como se fosse uma franquia das montadoras, grande parte do desenvolvimento de idéias vem das fábricas. Mas as lojas não podem ficar para traz. Desenvolve lay out para lojas, programas para facilitar transações, mídia alternativa, pesquisa de mercado. Tudo isso demanda criatividade e bom relacionamentos (contatos).

Toda e qualquer decisão tem que ter um equilíbrio muito grande. Tem que pensar na organização em geral. Toda decisão tem que ser bem pensada, avaliada, trocar idéias, porém sempre com muita agilidade. Acontece um treinamento para os funcionários saber o que pode ou não fazer.

Possuo parcerias com bancos, com a própria montadora, agências de publicidade. A melhor maneira de permanecer no mercado é possuindo parcerias. Defino um banco para conseguir taxas melhores para os clientes. Com as parcerias é possível diminuir custos, conseguindo preços melhores do que os concorrentes. O risco é inerente a qualquer negócio. Onde se busca o lucro, se correm riscos. O risco é diretamente proporcional ao lucro. A Tecar é uma empresa conservadora, cria normas, formas de trabalhar. Mantém essa atitude para diminuir os riscos. Quem é

o gestor do negócio que define quais riscos irá correr. Se arrisca muito, o risco é maior, e vice-versa.

Rentabilidade e lucratividade podem parecer a mesma coisa, mais na minha opinião não é. Exemplo: nós vendemos 100 carros com a rentabilidade (margem de lucro) de 500,00 cada, se nós vendermos 200 carros com a rentabilidade de 300,00 cada estaríamos diminuindo a rentabilidade unitária na venda de cada carro, porém a lucratividade total aumentou. A FIAT quando veio para Minas Gerais recebeu vários subsídios do governo de Minas, pois na época era um dos sócios da FIAT, porém ficaria muito caro para a empresa trazer de São Paulo as peças, logo ela investiu dentro do mercado mineiro e montou um pólo industrial a sua volta, diminuiu assim o custo de logística, aumentando a lucratividade.

Empresa 2: Shopping Show Auto Mall**Shopping de revenda de veículos novos e usados****Entrevistada: Isabel****Cargo: Gerente de Marketing**

É tudo isso. Ele é bem complexo, porque o mercado de carro usado / semi-novo, porque o carro novo, o cliente compra direto da concessionária, e a diferença entre o preço de um carro usado, e o carro zero nem sempre compensa a compra. Posso ter um carro 2003, e um outro carro 2003, mas que um esteja melhor do que o outro. A concorrência com carro novo das concessionárias é difícil, pois eles têm subsídio do Governo, da própria montadora, e que facilita, o financiamento e deixa um pouco menos atrativo do carro usado. O preço dos dois é muito próximo. Quem compra, pode preferir um carro novo, ao invés do semi-novo, por causa da pequena diferença entre eles. A pessoa sempre que procura um carro, ela vai olhar um novo, semi-novo e usado. E essa baixa diferença torna o mercado mais complicado, a concorrência mais acirrada. Hoje nos temos um dado que temos mais de mil lojas de carros em BH. Na Cristiano Machado, temos uma loja atrás da outra. A concorrência é muito grande, e as pessoas sentem a necessidade de anunciar, não dá mais só para pegar os clientes que passam na porta da sua loja. Há muitos veículos de comunicação, uns mais acessíveis que outros. Isso torna muito hostil. Até mesmo o relacionamento entre as lojas, a concorrência é grande.

Não, ele tem umas quedas, e períodos grandes de queda. Se há uma queda na economia, a gente sente ela muito perto e muito rápido. É complicado para as pessoas que são pouco capitalizadas, para manter seu negócio. Não tem muita transformação brusca, o mercado é que faz essa mudança ser maior ou menor. A gente tem uma característica muito complicada, porque vendemos carros usados na Zona Sul, pois nessa região vende-se muitos carros importados, e os feirões não são aceitos pelo pessoal da região. Então a gente tem que trabalhar muito a questão da porta, panfletagens e o próprio lojista que já tem seus clientes fora, então ele faz um trabalho para atraí-los. Tem muita gente que vem, porque viu numa propaganda, ou então recebeu uma mala-direta, temos um planejamento, veiculando algumas coisas, mas também o próprio lojista corre atrás, de estar próximo de seus clientes.

As concessionárias são mais agressivas do que os shoppings. Aqui dentro do shopping, as lojas são muito próximas. Se você não encontra o carro que deseja em uma loja, ele sempre indica outra daqui de dentro. Os shoppings, claro, são nossos concorrentes, mas cada um atrai um público diferente. Digamos que o Portal é o que mais incomoda, porque eles foram os pioneiros nesse segmento, de um shopping temático para carros, e eles foram um dos pioneiros até mesmo no Brasil. Batemos mais com eles, porque o Portal é a referência de shopping de carros em BH. São referência porque foram pioneiros, não que o Show Auto Mall não consiga alcançá-los assim. Apesar disso, nossos principais concorrentes são as concessionárias, que vendem carros novos e semi-novos, além de venderem todas as marcas (semi-novos). Eles têm mais capital para investir em mídia. O que atrai mais público aqui é uma boa parceria com as financeiras, para conseguir crédito aos clientes. O crédito hoje não é procurado apenas pelas classes mais baixas, mas também pelas classes A, B. Sei que eles têm o subsídio deles, mas a gente tenta sempre levar o cliente para a mesa de financiamento, para comprar mais fácil. A qualidade dos produtos do shopping, que tem um diferencial nos carros, vendendo carros de qualidade superior, pois não trabalhamos com carros abaixo de 2.000 reais. A qualidade e a credibilidade é uma coisa que a gente trabalha muito aqui. É uma mistura de tudo. Não dá para ir só na intuição, porque a gente tem que levar em consideração o mercado, e os estudos sobre ele, porque se formos somente na intuição, nós podemos errar muito. A intuição deve fazer parte, mas não pode ser sozinha. Sempre atento aos concorrentes e às oportunidades do mercado. Nossos grande parceiros, são a financeira e os lojistas. Olha, eu acho que tem a minha intuição, tem a intuição do administrador e do lojista, pois é ele que está a frente dos negócios, não sou eu. A gente pega muita informação com os lojistas, tentando sempre atender as expectativas deles, pois quem tem que definir as ações de marketing somos nós, mas é muito baseado nas informações dadas por eles. A questão da segurança preocupa a todo mundo, mas é uma questão que a gente lida bem. A grande preocupação nossa aqui hoje é manter as lojas sempre aqui, que não tenha uma rotatividade muito grande, porque a pessoa que veio aqui um ano atrás, e revê aquela loja, passa uma segurança ao cliente. Uma alta rotatividade trás uma imagem negativa, dá uma balançada na credibilidade. As financeiras não trazem problemas, hoje nós temos duas, a princípio não temos risco, pois trabalhamos

muito próximos delas. O maior risco que tentamos amenizar, é a questão da rotatividade das lojas.

Aqui é um shopping muito recente, então temos muita coisa para fazer para aumentar nossa rentabilidade. Hoje está num patamar legal, mas ainda não é o ideal. Ainda tende a melhorar muito. Nós temos alguns diferenciais que podem nos ajudar a aumentar a rentabilidade do shopping e dos lojistas. Este shopping é recente, tem 2 anos. Estamos aprendendo, estamos na Zona Sul, que não tinha esse hábito de comprar carros semi-novos, devido ao grande número de concessionárias. Tem ainda a questão do nome, que ainda não é tão conhecido como a gente gostaria que fosse. A expectativa que temos é que se torne a referência de shopping, e sabemos que isso virá no longo prazo, não é nem no médio prazo, e esperamos conseguir.

Empresa 3: Auto House**Revendedora de veículos novos e usados****Entrevistada: Selmara Sales****Cargo: Gerente de Vendas / R.H.**

É um mercado extremamente competitivo, tem muitos altos e baixos, antigamente era muito melhor. Possuo essa loja e uma outra concessionária. É um mercado muito sazonal, antigamente se comprava carro zero em lojas, porém hoje, as concessionárias oferecem mais vantagens do que as lojas, como: garantia, serviços extras, acessórios e as fábricas fizeram isso para atrair mais clientes, “roubando” uma fatia de mercado das lojas de automóveis, por isso as lojas estão decaindo muito. Estou fechando essa filial da *auto house* para abrir uma outra concessionária no Bairro Sion.

Para o mercado de loja vejo que tem que haver várias inovações, pois como o mercado é muito competitivo é preciso que se tenha vários atrativos como, operador de banco para oferecer financiamentos, seguros, despachantes e acessórios. São valores agregados ao produto, que quem não oferece esse tipo de serviço não permanece no mercado. Eu fecho exclusividade com um ou dois bancos para ter um poder de barganha melhor, para negociar melhores condições com os meus clientes.

Os maiores concorrentes são as concessionárias mesmo. Estou fechando essa filial pois não está valendo a pena manter a estrutura que possuo.

Quanto a pró-atividade nós tomamos ações pró-ativas, estamos fechando essa filial, para abrir em um espaço menor, menor custo fixo, para se tornar mais competitivo.

Quem toma uma decisão sem base, está fadada a fechar. Hoje em dia, todo mundo deve tomar ações baseadas em estudos. Temos uma pesquisa pós-venda com nossos clientes.

Possuímos parcerias com os bancos, e até mesmo com “concorrentes”, que revendem carros mais baratos, pois a Auto House não revende carros de valores inferiores, mas ela aceita esses veículos, para passá-los a seus parceiros.

Temos vários tipos de risco. Corro risco desde a compra de um veículo, pois nossos funcionários que avaliam os veículos, seu preço, estado. A partir da compra do veículo, temos um tempo de rotatividade de nosso estoque, que é de 30 dias, para que não reduza nossa margem de lucratividade. A partir daí, este carro começamos a perder dinheiro. Para minimizar os erros, nossos vendedores são treinados para melhor avaliar o preço dos veículos que entram e saem de nossa loja. Sempre buscamos reduzir os riscos. Temos um sistema da empresa, para auxiliar os vendedores, na hora das avaliações. Caso o preço seja fora do nosso padrão, é barrado no sistema.

Quanto a lucratividade já foi muito melhor. Hoje em dia, por causa dessa globalização, dessa segmentação, dessa diversidade de lojas, a lucratividade caiu muito. Vendia carros com uma margem muito boa, e hoje já não consigo. O meu custo fixo dessa loja é muito alto, e meus concorrentes, se sujeitam a reduzir de forma drástica sua margem, chegando a ganhar R\$100,00 em uma venda. Eu não posso fazer isto, porque tenho um c.f. muito alto, uma estrutura.

Ganha-se dinheiro neste mercado, mas a pessoa tem que saber trabalhar de forma enxuta, padronizada, e saber comprar bem os veículos, pois este é o principal “boom” do mercado. Hoje em dia, a gente não ganha dinheiro na venda, e sim na compra. Comprar um carro de qualidade, com um preço baixo.

Empresa 4 :Rosalvo veículos usados**Entrevista: gerente de vendas****Nome do entrevistado: Fabrício Madureira da Silva**

O ambiente externo falta seriedade por parte das pessoas, o mercado é competitivo, as vezes não conseguimos a meta e o mercado impulsiona de uma forma que a tendência é correr na frente e não olhar para trás, tendencioso a estabilizar e conseqüentemente melhor qualidade e seriedade.

O consumidor avalia os resqúcios da primeira compra e a seriedade da empresa. A maior guerra na competição:

1) qualidade; 2) atendimento – respaldo

Carência de confiança pelas empresas, mercado pós-venda para preservar a confiança.

Não preocupamos com os concorrentes, trabalhamos e nos posicionamos dentro do mercado com a certeza de nosso trabalho.

Nossos vendedores são agressivos e procuramos satisfaze-los ao máximo, para ter conseqüências no marketing “boca a boca”, não deixar o cliente na espera e sim com respostas a altura – uma cartela formada.

A nossa postura de mercado: promoção em períodos sazonais, com um diferencial de atendimento ao cliente. (vendedor agressivo).

A nossa empresa já está estabilizada, está a 18 anos no mercado de automóveis, não possuímos outras filiais. Nosso quadro de funcionários é composto por 10.

Parcerias são feitas através de contratos com bancos – financiamentos, comercial, oficinas (volume de serviços), empresas de internet (prestação de serviço – dinheiro).

Os riscos no mercado de automóveis são altos, com investimentos altos, nosso estoque é composto de 30 carros no valor total de 600 mil, nosso imóvel é sede própria.

Rentabilidade: custo x margem, baseada na dosagem, rotatividade alta com um percentual de lucro baixo.

ANEXO C – Questionário

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Número de empregados: _____

Faturamento médio mensal: R\$ _____

Principal linha de atuação da empresa:

- Indústria de Confecções
 Varejo de Confecções
 Varejo automotivo – revenda automotiva

Caso queira ser informado acerca das conclusões da pesquisa, favor fornecer e-mail para contato:

PARTE I – Ambiente competitivo

Um dos pontos abordados neste estudo é o ambiente, que consiste em todos os fatores externos considerados quando do processo de tomada de decisões, em sua empresa. Esses fatores podem ser agrupados em oito setores:



Por favor, marque o número que melhor representa as características do ambiente competitivo em que sua empresa atua.

1. Em que medida os fatores abaixo influenciaram sua empresa, quando do processo de tomada de decisões estratégicas?

	Muito pouco ↓	Medianamente ↓					Muito alto ↓
Competidores	1	2	3	4	5	6	7
Consumidores	1	2	3	4	5	6	7
Fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
Tecnológico	1	2	3	4	5	6	7
Regulatório	1	2	3	4	5	6	7
Econômico	1	2	3	4	5	6	7
Sociocultural	1	2	3	4	5	6	7
Internacional	1	2	3	4	5	6	7

2. Em que medida os fatores abaixo foram favoráveis à sua empresa, quando do processo de tomada de decisões estratégicas?

	Muito pouco ↓	Medianamente ↓					Muito alto ↓
Competidores	1	2	3	4	5	6	7
Consumidores	1	2	3	4	5	6	7
Fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
Tecnológico	1	2	3	4	5	6	7
Regulatório	1	2	3	4	5	6	7
Econômico	1	2	3	4	5	6	7
Sociocultural	1	2	3	4	5	6	7
Internacional	1	2	3	4	5	6	7

3. Em que medida os fatores abaixo têm se tornado mais previsíveis?

	Muito pouco ↓	Medianamente ↓					Muito alto ↓
Competidores	1	2	3	4	5	6	7
Consumidores	1	2	3	4	5	6	7
Fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
Tecnológico	1	2	3	4	5	6	7
Regulatório	1	2	3	4	5	6	7
Econômico	1	2	3	4	5	6	7
Sociocultural	1	2	3	4	5	6	7
Internacional	1	2	3	4	5	6	7

4. Em cada fator, quanto de mudança você observou nos últimos anos?

	Muito pouca ↓	Medianamente ↓					Dramática ↓
Competidores	1	2	3	4	5	6	7
Consumidores	1	2	3	4	5	6	7
Fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
Tecnológico	1	2	3	4	5	6	7
Regulatório	1	2	3	4	5	6	7
Econômico	1	2	3	4	5	6	7
Sociocultural	1	2	3	4	5	6	7
Internacional	1	2	3	4	5	6	7

5. Com quantos fatores sua empresa lida em seu mercado de atuação?

	Muito poucos			Diversos			
	↓			↓			↓
Competidores	1	2	3	4	5	6	7
Consumidores	1	2	3	4	5	6	7
Fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
Tecnológico	1	2	3	4	5	6	7
Regulatório	1	2	3	4	5	6	7
Econômico	1	2	3	4	5	6	7
Sociocultural	1	2	3	4	5	6	7
Internacional	1	2	3	4	5	6	7

6. Esses fatores são similares ou diferenciados entre si?

	Similares			Diferenciados			
	↓			↓			↓
Competidores	1	2	3	4	5	6	7
Consumidores	1	2	3	4	5	6	7
Fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
Tecnológico	1	2	3	4	5	6	7
Regulatório	1	2	3	4	5	6	7
Econômico	1	2	3	4	5	6	7
Sociocultural	1	2	3	4	5	6	7
Internacional	1	2	3	4	5	6	7

PARTE II. Processo de tomada de decisões estratégicas

Outro aspecto deste estudo são as decisões estratégicas. As decisões estratégicas, quando em conjunto, posicionam uma empresa no seu ambiente competitivo, produzem maiores mudanças corporativas e orientam as operações internas.

Com base nas decisões estratégicas de sua empresa, referentes aos últimos anos, responda as questões a seguir. Por favor, marque o número que melhor representa o processo de tomada de decisões estratégicas em sua empresa.

7. Ao tomarmos decisões estratégicas significativas, nós sempre focamos o futuro, projetando cenários.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

8. Nós estamos dispostos a sacrificar a lucratividade de curto prazo, em prol de metas de longo prazo.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

9. Nós enfatizamos investimentos que nos permitam o estabelecimento de vantagens competitivas futuras.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

10. Ao tomarmos decisões estratégicas, nós constantemente buscamos introduzir novas marcas ou novos produtos no mercado.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

11. Sempre que há alguma ambigüidade nas regulamentações governamentais nós agimos pró-ativamente, no sentido de estabelecer liderança competitiva.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

12. Ao tomarmos decisões estratégicas, nós respondemos rapidamente aos sinais de novas oportunidades.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

13. Ao tomarmos decisões estratégicas, nós enfatizamos técnicas de planejamento e sistemas de informação.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

14. Ao analisarmos cenários, nós avaliamos, de forma exaustiva, as possíveis conseqüências e buscamos alternativas.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

15. Nós buscamos oportunidades que se apresentam promissoras.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

16. Nós priorizamos a utilização de sistemas de controle de custo, para monitorar o desempenho econômico-financeiro.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

17. Nós constantemente modificamos as tecnologias de produção, com vistas a incrementar a produtividade.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

18. Nós seguimos as regulamentações governamentais e somente fazemos mudanças importantes que são especificamente permitidas.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

19. Ao tomarmos decisões estratégicas, tendemos a nos concentrar em investimentos que apresentem

baixo risco e retorno moderado				alto risco e alto retorno		
1	2	3	4	5	6	7

20. Nós buscamos grandes oportunidades e favorecemos decisões audaciosas e arrojadas, a despeito do grau de incerteza quanto aos seus retornos.

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

21. Nós aprovamos novos projetos estratégicos em um processo "passo a passo", ao invés de aprová-los incondicionalmente, ou seja, dando "carta branca".

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

PARTE III. Desempenho econômico-financeiro

Esta parte está relacionada ao desempenho econômico-financeiro de sua empresa, nos últimos anos. Por favor, marque o número que melhor representa a estimativa do desempenho econômico-financeiro de SUA EMPRESA, em comparação ao de seus competidores mais próximos, em seu setor de atuação.

22. Lucro líquido médio no último exercício:

1	2	3	4	5
Entre 0% e 4%	Entre 5% e 9%	Entre 10% e 15%	Entre 16% e 25%	Acima de 26%

23. Crescimento total de vendas no último exercício:

1	2	3	4	5
Até 20%	Entre 21% e 40%	Entre 41% e 60%	Entre 61% e 80%	Acima de 80%

24. A empresa apresenta lucratividade superior no seu setor:

discordo totalmente				concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7