

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

ADRIANO ALBERTO DA SILVA

ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PROCESSO DECISÓRIO, ORIENTAÇÃO  
ESTRATÉGICA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, CONSIDERADAS AS  
CONFIGURAÇÕES DO AMBIENTE COMPETITIVO

Belo Horizonte  
2015

ADRIANO ALBERTO DA SILVA

ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PROCESSO DECISÓRIO, ORIENTAÇÃO  
ESTRATÉGICA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, CONSIDERADAS AS  
CONFIGURAÇÕES DO AMBIENTE COMPETITIVO

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão estratégica de organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias

Belo Horizonte  
2015

S586a Silva, Adriano Alberto da.  
Análise das relações entre o processo decisório, orientação estratégica e o desempenho organizacional, consideradas as configurações do ambiente competitivo. / Adriano Alberto da Silva. – Belo Horizonte, 2015.

104 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Alexandre Teixeira Dias.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Estudo de casos. 2. Processo decisório. 3. Comportamento organizacional – Estudo de casos. I. Dias, Alexandre Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “Análise das relações entre o processo decisório, orientação estratégica e o desempenho organizacional, consideradas as configurações do ambiente competitivo” de autoria de Adriano Alberto da Silva, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC  
(Orientador)

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves – UFMG  
(Examinador Externo)

Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 16 de dezembro de 2015.

À Nair, Isaiás, Bárbarah, Gustavo e Ana Paula que  
tiveram paciência, me deram força e foram minha  
base de sustentação durante estes anos turbulentos.  
Este trabalho não existiria sem vocês.

## AGRADECIMENTOS

Confesso não ter sido fácil conciliar tantas atividades com a conclusão deste trabalho. Fato que não seria possível sem a colaboração de diversas pessoas, por isso, de antemão peço desculpas caso tenha me esquecido de citar algum nome e justifico que não foi por falta de importância, e sim por um lapso de memória em meio a tantos pensamentos e raciocínios.

Primeiramente a Deus, por ser eterna fonte de inspiração e energia que se manifesta através de tudo que existe e por me proporcionar a oportunidade de me desenvolver intelectualmente;

Aos meus pais, Nair Sônia e Isaias Gonçalves, que me apoiaram em qualquer situação, acreditaram em meu potencial e nunca mediram esforços para me oferecer a melhor educação possível, além da preocupação em me formar como pessoa.

Ao Gustavo Alberto, meu eterno companheiro, por me entender nos momentos de estresse e compreensão por não conseguir me dedicar às atividades de pai como eu gostaria.

À minha irmã Bárbarah Brenda pela presença sempre positiva e doce, que enche meu coração de alegria, além do incentivo nos momentos delicados.

À minha esposa, Ana Paula, que irradia felicidade e bons sentimentos por onde passa, e que trouxe um novo sentido em minha vida, pela compreensão e carinho durante todo o tempo dedicado ao mestrado, pela paciência nas minhas ausências e abdicação dos momentos de lazer.

Ao Sr. Jaci (*in memoriam*), Dona Elza, Márcia e Denise pelo abrigo físico, sustentação espiritual e o sentimento contagiante de equilíbrio, serenidade, perseverança e crença de que dias melhores viriam.

À diretoria executiva da Unimed Federação Minas, pela oportunidade, incentivo e por ter acreditado no propósito do trabalho e ter aberto as portas para que a pesquisa fosse realizada. Sem este apoio, este trabalho não seria possível.

Aos amigos e colegas da Unimed Federação Minas, que me incentivaram durante todo o tempo e tiveram paciência em ouvir em minhas divagações teóricas.

Aos funcionários da secretaria pela cortesia, boa vontade e cordialidade no atendimento das necessidades.

Aos colegas e amigos de mestrado pelas discussões e contribuições realizadas.

Aos professores desta jornada do mestrado, que, com empenho e dedicação, auxiliaram na criação e aprimoramento de conceitos teóricos que serviram como base para este trabalho e para a vida.

Em especial, ao meu orientador, Professor Doutor Alexandre Teixeira Dias, elevado ao posto de amigo durante a nossa convivência, pela paciência e dedicação do seu tempo em me repassar uma pequena parte do seu vasto conhecimento e oportunidade de participar de um trabalho desafiador e, principalmente, por ter confiado em meu esforço e capacidade.

“Não há um homem vivo que não possa  
fazer mais do que ele pensa que pode.”  
Henry Ford

## RESUMO

A imprevisibilidade e a complexidade dos fatores determinantes do desempenho têm exigido das organizações uma maior capacidade de tomar decisões e traçar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios. Este estudo, aplicado a cooperativas médicas do Sistema Unimed, tem como objetivo analisar a relação e a intensidade da interação entre a orientação estratégica, o processo decisório e o desempenho organizacional, consideradas as configurações do ambiente competitivo. O referencial teórico trata dos constructos abordados nas análises entre as relações propostas neste estudo e é embasado pelas literaturas clássicas e atuais disponíveis. Neste trabalho também são abordados os fundamentos teóricos dos modelos propostos por Venkatraman (1989), o STROBE - *Strategic Orientation of Business Enterprises*, em que o autor abordou as relações entre os constructos da orientação estratégica e desempenho e o de Tan e Litshert (1994), que ampliaram, refinaram e incluíram no modelo STROBE o constructo ambiente competitivo, que serviu como modelo base deste estudo. A pesquisa apresenta os dados coletados junto a 82 gestores de cooperativas médicas, com a aplicação de questionário (*survey*). Para compreender as relações entre orientação estratégica, processo decisório, desempenho organizacional e ambiente competitivo, propôs-se um modelo estrutural em que as relações entre constructos são as expressões das hipóteses de pesquisa. Como metodologia de mensuração e análise das relações entre os constructos, adotou-se a modelagem de equações estruturais por meio da estimação de parâmetros pelo método PLS (*Partial Least Squares*). O trabalho identificou como resultados o fato de o ambiente competitivo ter relações de intensidade positiva com o processo decisório e a orientação estratégica. Foi encontrada também uma relação positiva entre a orientação estratégica e o processo decisório. Sobre o desempenho, constatou-se que nem o ambiente competitivo nem a orientação estratégica o influenciaram, situação diferente daquela quando se compara a relação do desempenho com o processo decisório, que apresentou uma relação negativa, ou seja, quanto menos abrangente o processo decisório, melhor o desempenho. Caso similar aconteceu com a relação do desempenho com a variável de controle porte da cooperativa médica, em que também foi encontrada uma relação negativa, que significa que quanto menor o porte das organizações, melhor o desempenho.

Palavras chave: Ambiente Competitivo. Orientação estratégica. Processo decisório. Desempenho. Modelagem de equações estruturais. Cooperativa médica.

## ***ABSTRACT***

The unpredictability and complexity of performance determinant factors have been demanding from the organizations a greater decision-making and strategizing capacity which may enable the overcoming of increasing challenges. This study, applied to medical cooperatives of the Unimed system, aims to analyze the connection as well as the interaction intensity among strategic orientation, the decision-making process and the organizational development, regarded as the competitive environment configurations. The theoretical references deal with the constructs mentioned in the analysis among the connections proposed in this study and is based on both classical and updated available literature. This project also deals with the theoretical fundamentals from the models proposed by Venkatraman (1989), the STROBE - Strategic Orientation of Business Enterprises, in which the author approached the connections between the constructs of strategic orientation and performance in addition to the one proposed by Tan and Litshert (1994), who widened, refined and included the competitive environment construct in the STROBE model, which was used as a base model to this study. The research presents data collected from 82 managers of medical cooperatives through the use of a survey. In order to make the connections among strategic orientation, decision-making process, organizational performance and competitive environment understood, a structural model in which the connections between the constructs are the hypothesis expressions of the reascend was proposed. As a measuring methodology and construct relationship analysis, structural equation modeling by the parameter estimate through the PLS method (Partial Least Squares) was adopted. The identified result was the fact that the competitive environment is positively related to both the decision-making process and the strategic orientation. A positive connection between the strategic orientation and the decision-making process was also found. It was noticed that neither the competitive environment nor the strategic orientation influenced performance. A situation which was different from when comparing performance to the decision-making process. It then presented a negative connection, which means that the least comprising the decision-making process, the best the performance. A similar result was noticed when checking the connection between performance and the size control variable of the medical cooperative. A negative connection was found there as well, which means that the smaller the organization, the best the performance

***Keywords:*** Competitive environment. Strategic orientation. Decision-making process. Performance. Structural equation modeling. Medical cooperative.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes .....	28
Figura 2: A essência da estratégia (demonstração gráfica) .....	29
Figura 3: Dimensões do desempenho operacional e organizacional .....	38
Figura 4: Modelo nomológico estrutural do STROBE.....	42
Figura 5: Modelo nomológico estrutural do STROBER.....	44
Figura 6: Modelo STROBE.....	45
Figura 7: Modelo STROBER .....	46
Figura 8: Modelo nomológico estrutural .....	47
Figura 9: Tipos de pesquisas .....	49
Figura 10: Modelo hipotético da pesquisa.....	52
Figura 11: Relações estimadas entre os constructos componentes do modelo de pesquisa. ....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Classificação das cooperativas médicas segundo o porte .....	63
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Autores de obras conceituais sobre as dimensões ambientais.....	24
Quadro 2: Diferenças entre processos sinópticos e de decisão estratégica incrementais .....	33
Quadro 3: O constructo Desempenho.....	39
Quadro 4: Variáveis do modelo.....	47
Quadro 5: Diferenças entre Pesquisa exploratória e conclusiva.....	49
Quadro 6: Hipóteses .....	51
Quadro 7: Hipóteses de pesquisa.....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Critérios de classificação das Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde por porte.....	62
Tabela 2: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Influência - Hostilidade.....	65
Tabela 3: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Favorecimento - Hostilidade.....	65
Tabela 4: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Previsibilidade – Dinamismo .....	66
Tabela 5: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Mudança – Dinamismo .....	66
Tabela 6: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Fatores – Complexidade .....	67
Tabela 7: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Homogeneidade – Complexidade .....	67
Tabela 8: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores – Constructo Orientação Estratégica .....	69
Tabela 9: Estatística Descritiva e Correlações entre indicadores – Constructo Processo Decisório.....	70
Tabela 10: Estatística Descritiva e Correlações entre indicadores – Constructo Desempenho	71
Tabela 11: Testes de Validade Convergente e Significância das Cargas e dos Pesos .....	73
Tabela 12: Critério de Fornell e Larcker .....	74
Tabela 13: Teste de Colinearidade (VIF) .....	74
Tabela 14: Coeficientes de caminho estimados – efeitos diretos e tamanho do efeito ( $f^2$ ) .....	76
Tabela 15: Coeficientes de caminho estimados – efeitos indiretos .....	77
Tabela 16: Coeficientes de caminho estimados – efeitos totais .....	78
Tabela 17: Tabulação cruzada entre Processo Decisório e Desempenho, por porte das cooperativas .....	80

## LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ADF	<i>Asymptotically Distribution-Free</i> - (Assintoticamente Livre de Distribuição)
DIPRO	Diretoria de Normas e Habilitação dos Produtos
GLS	<i>Generalized Least Squares</i> - (Mínimos Quadrados Generalizados)
IN	Instrução Normativa
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MLE	<i>Maximum Likelihood Estimation</i> - (Estimação por máxima verossimilhança)
OLS	<i>Ordinary Least Squares</i> - (Mínimos Quadrados Ordinários)
PLS	<i>Partial Least Squares</i> - (Mínimos Quadrados Parciais)
RN	Resolução Normativa
SEM	<i>Structural Equation Modelling</i> - (Modelagem por Equações Estruturais)
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
STROBE	<i>Strategic Orientation of Business Enterprises</i> - (Orientação Estratégica de Empreendimentos de Negócios)
STROBER	STROBE Revisado
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities and Threats</i> - (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
SIB	Sistema de Informação de Beneficiários
ULS	<i>Unweighted Least Squares</i> - (Mínimos Quadrados Não Ponderados)
VCMH	Índice de Variação de Custos Médico-Hospitalares
WLS	<i>Weighted Least Squares</i> - (Mínimos Quadrados Ponderados)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	20
1.2 Objetivo Geral .....	20
1.3 Objetivos Específicos .....	20
1.4 Justificativa.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 Ambiente Competitivo .....	23
2.2 Estratégia .....	25
2.3 Processo Decisório .....	31
2.3.1 Limites da Racionalidade .....	34
2.4 Desempenho .....	35
2.5 Os modelos STROBE e STROBER .....	40
2.6 Modelo Proposto .....	46
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	48
3.2 Hipóteses .....	51
3.3 Modelo Hipotético da Pesquisa .....	51
3.4 População e Amostra de Pesquisa .....	52
3.5 Instrumento de Coleta.....	54
3.6 Pré Teste .....	54
3.7 Coleta de Dados.....	55
3.8 Modelagem de Equações Estruturais.....	56
3.9 Mínimos Quadrados Parciais – <i>Partial Least Squares (PLS)</i> .....	60
3.10 Tratamento Estatístico dos Dados .....	60
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>62</b>
4.1 Apresentação Descritiva do Perfil da Amostra.....	62
4.2 Procedimentos de Análise dos Dados – Componentes Principais e Modelo de Mensuração .....	71
4.3 Avaliação do Modelo Estrutural.....	74
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
5.1 Limitações da Pesquisa.....	84
5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	85
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>

<b>APÊNDICE .....</b>	<b>99</b>
<b>Apêndice A – Modelo de Questionário .....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios que as organizações do segmento de saúde vêm enfrentando para manter sua competitividade crescem exponencialmente ao longo dos anos. Alguns fatores como o aumento do Índice de Variação de Custos Médico-Hospitalares (VCMH), que reflete a inflação da saúde; a ascensão da classe média, que permitiu a inclusão de um maior número de famílias na saúde suplementar; a pressão regulatória com o início das atividades da Agência Nacional de Saúde (ANS); as inovações tecnológicas e o aumento de itens incorporados ao rol de procedimentos têm exigido uma série de adaptações, principalmente de ordem estratégica. As incertezas relacionadas ao ambiente competitivo corroboram para a busca de melhorias nos processos gerenciais e de modelos para tomada de decisões mais alinhados com foco na melhoria dos seus resultados.

Tradicionalmente, os estudos sobre estratégia têm procurado demonstrar o relacionamento de diversas variáveis que influenciam o desempenho econômico financeiro da firma. Entre diversos trabalhos analisados, pode-se citar constructos como a orientação estratégica, o processo decisório e o ambiente competitivo. Como exemplo, é possível citar o modelo proposto por Venkatraman (1989): *Strategic Orientation of Business Enterprises* (STROBE), que abordou as relações entre os constructos da orientação estratégica e desempenho em organizações norte-americanas atuantes em diversos segmentos. Posteriormente, este modelo foi refinado e ampliado por Tan e Litschert (1994), que incluíram na análise o constructo ambiente competitivo para aprofundar os estudos e as relações entre a estratégia e o desempenho em pesquisa realizada com empresas chinesas de alta tecnologia. Além dos trabalhos já citados, podem-se citar também o estudo realizado que analisou o relacionamento entre o desempenho econômico financeiro e as estratégias competitivas de empresas em ambientes competitivos estáveis (FREDRICKSON e MITCHELL, 1984) e em ambientes competitivos instáveis (FREDRICKSON, 1984).

Apesar dos indícios de que o desempenho das organizações está associado à capacidade de seus gestores definirem e implantarem estratégias que as levem a apresentar um desempenho superior diante de seus concorrentes nos mercados em que atuam, a academia entende que estudos são necessários para entender melhor esses relacionamentos (HASHIM et al., 2001; AWANG, ASGHAR & SUBARI, 2010). Além disso, entender quais capacidades exercem maior efeito sobre a estratégia é relevante tanto para a academia como para a prática da gestão. É certo que a complexidade e a incerteza do ambiente são pontos inerentes à

participação da firma nessa competição. Diante disso, saber realizar a leitura do ambiente, converter as oportunidades em fatores reais de crescimento e minimizar as ameaças que surgem no mercado pode ser vital para a perenidade do negócio. Daft (1999) entende que existem formas para conviver com as incertezas nos processos decisórios – adaptar a organização às mudanças ambientais ou influenciar o ambiente para torná-lo mais compatível com as necessidades da organização.

O processo decisório, por sua vez, acontece a cada momento, tanto para cada indivíduo, quanto para as organizações. O processo pelo qual a estratégia é formulada se dá através de um fluxo de decisões estratégicas que formam um padrão que dá sentido e direção para a organização (MINTZBERG, 1990). Os processos decisórios podem ser considerados como o cérebro e o sistema nervoso de uma organização (DAFT, 1999), presentes em todos os níveis hierárquicos, por isso é um ponto importante para suportar as instabilidades advindas do ambiente. Pettigrew (1987) sugere que, embora sob forte pressão ambiental, as organizações possuem condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam de alguma forma limitadas pelo contexto.

Outro constructo importante que será levado em consideração neste trabalho é a orientação estratégica, que, como citado anteriormente, também é parte relevante para que se atinja o desempenho esperado. A elaboração e operacionalização de uma estratégia respondem à necessidade que a organização tem de gerenciar suas ações e buscar atingir seus objetivos em um contexto competitivo (DRUCKER, 1988). Conforme Camargos e Dias (2003), a estratégia nesse contexto, assim como ocorre com a organização e com o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados. Um dos objetivos da firma é o de desenvolver a equipe como um todo na elaboração e aplicação de estratégias focadas na melhoria do desempenho e alinhada aos princípios do DNA estratégico da organização, embora se considere que mesmo a não adoção deliberada de uma estratégia pode ser entendida como uma estratégia.

Além disso, o desempenho, por ser o teste dos constructos a serem analisados neste trabalho ao longo do tempo, torna-se essencial sua inclusão neste estudo. Apesar de sua complexidade e multidimensionalidade, ele é crucial para que se entenda se a aderência entre os constructos aqui analisados foi obtida com êxito ou não. Goncalves (2008) propõe que a

análise ambiental seja um dado de entrada, a estratégia como veículo (ou seja, as decisões políticas e a adoção de posturas), e o desempenho (que pode ser medido multidimensionalmente) como desejo e objetivo.

Considerando o exposto anteriormente, este trabalho visa a estudar as interações entre o processo decisório, o ambiente competitivo, a orientação estratégia e as influências sobre o desempenho, bem como os efeitos moderadores envolvidos nessa relação. Para tanto, será pesquisado o segmento de saúde suplementar através das cooperativas médicas que compõem o Sistema Unimed. O termo suplementar, nesse contexto, significa que, além do sistema público de saúde, que é direito de todo o cidadão, o indivíduo pode contratar serviços privados do mercado de planos de saúde como uma opção de atendimento médico.

As organizações da área de saúde privada atuam em um ambiente muito complexo e regulamentado. Dessa forma, destacam-se nesse setor a intensa atuação do órgão regulador, o aumento acelerado do número de beneficiários, o envelhecimento populacional e um crescente aumento dos custos operacionais, além do aumento da influência do poder judiciário nas questões assistenciais. Entre 2010 e 2015, os custos da indústria aumentaram na ordem de 80%, enquanto as receitas com contraprestações aumentaram 72%. Nesse mesmo período, a quantidade de indivíduos que possuem plano de saúde aumentou 6,8 milhões, o que representa um aumento de 16%. Ainda, de acordo com dados da ANS, 26% da população brasileira é coberta por planos privados de assistência médica (ANS, 2015).

Essas condições, aliadas à criação da ANS, fizeram com que ao longo dos anos boa parte das operadoras médico-hospitalares deixassem de existir. Conforme os relatórios da própria agência reguladora, 41,3% das operadoras de planos de saúde registradas no país, encerraram suas atividades entre dezembro de 2001 e junho de 2015. Em junho de 2015, havia no Brasil 855 operadoras de planos de saúde privados em atividade, que eram responsáveis pelo atendimento de 50,5 milhões de beneficiários. Destas, 309 eram cooperativas médicas e somavam 19,3 milhões de beneficiários, o que representava 38,3% do total de clientes (ANS, 2015).

Contextualizada a pesquisa, apresentam-se, a seguir, o problema de pesquisa e os objetivos, geral e específicos, além de sua justificativa. No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico dos constructos estudados. No Capítulo 3 são relacionadas as hipóteses de pesquisa, assim como são detalhadas questões sobre os instrumentos metodológicos. O capítulo

4 apresenta a análise dos dados da pesquisa através de uma avaliação descritiva da amostra, além de demonstrar a avaliação do modelo estrutural. Já no Capítulo 5 são tratadas as considerações finais, em que são expostas as conclusões do trabalho, além de demonstrar as limitações da pesquisa e a proposição de temas para pesquisas futuras. As referências bibliográficas e o anexo são apresentados ao final.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Dessa forma, na busca de agregar conhecimentos ao estudo da gestão estratégica, esta pesquisa pretende responder à seguinte pergunta:

**Quais as influências exercidas pela orientação estratégica e o processo decisório no desempenho da firma, considerando as configurações do ambiente competitivo?**

### **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a relação e intensidade na interação entre a orientação estratégica, o processo decisório e o desempenho organizacional, consideradas as configurações do ambiente competitivo em cooperativas médicas.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Classificar as cooperativas médicas segundo o processo decisório;
- b) Estimar os parâmetros do modelo estrutural hipotético.

## 1.4 Justificativa

A estratégia de uma organização reflete o impacto de inúmeras decisões estratégicas que são feitas ao longo de um período de anos (FREDRICKSON E MITCHELL, 1984). Vários autores consideram o processo decisório como sendo uma das principais e a mais natural das atividades das organizações e, por este motivo, merecedor de especial atenção. Simon (1972) entende a “tomada de decisão” como sinônimo de “administração”. Becker et al. (1997) argumentam que não é possível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório, porque as atividades das empresas são essencialmente realizadas através da tomada de decisões e resolução de problemas, sejam quais forem os níveis hierárquicos observados, possibilitando a constante reorientação de seus objetivos e atividades.

Além da relevância do processo decisório, a compreensão da configuração ambiental competitiva também é importante para se entender a influência no desempenho da firma. A literatura sobre estratégia é repleta de referências a mudanças rápidas e imprevisíveis nos ambientes e a clientes que exigem agilidade e ações melhores por parte das organizações (EISENHARDT, 1989; FREDRICKSON E MITCHELL, 1984). Para Galbraith (1973), a incerteza tem sido definida como a diferença entre as informações necessárias para realizar uma tarefa e as informações disponíveis. Ansoff (1979), citado por Fredrickson e Mitchell (1984), argumentou que com a aceleração da mudança ambiental tornou-se praticamente impossível atingir o nível de integração exigido pela maioria dos sistemas de planejamento estratégico, ou seja, o ambiente competitivo é uma grande ameaça à racionalidade e também é um fator crítico no esforço do gestor para obter um alinhamento do esquema estratégico. Portanto, o ambiente e o processo de decisão estratégica são conceitos que estão intimamente ligados (BOURGEOIS, 1980). No entanto, outros autores têm sugerido que a estratégia de uma organização é uma consequência do resultado de muitas decisões estratégicas que foram feitas, uma de cada vez, ao longo de um período de anos (MINTZBERG, 1978; QUINN, 1980). Machado-da-Silva e Cochia (2004) afirmam que uma posição estratégica se estabelece quando há consistência entre as ações estratégicas (organizacionais) e a disposição de recursos, de produtos/serviços e de mercados ao longo de um período, em função de objetivos que garantam a sobrevivência e a competitividade de uma organização.

Este estudo pretende analisar o relacionamento entre o ambiente competitivo, a orientação estratégica, o processo decisório e o seu consequente impacto no desempenho organizacional. Desta maneira, a originalidade e relevância do artigo estão, por um lado, em

trazer novas evidências empíricas sobre as relações dos constructos citados e, por outro lado, em novas contribuições teóricas ainda não respondidas por outros estudos. Este trabalho também encontra relevância ao oferecer implicações práticas como subsídio à ação estratégica dos gestores da indústria da saúde suplementar brasileira.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Através deste projeto, pretende-se trabalhar e entender de forma aprofundada os constructos que serão as bases conceituais para a pesquisa e aprofundamento, conforme a seguir:

- a) Ambiente Competitivo;
- b) Estratégia;
- c) Processo decisório;
- d) Desempenho.

Logo em seguida, é apresentado o modelo STROBE e STROBER, referência para esta pesquisa, além do modelo proposto para este trabalho e suas respectivas dimensões.

### 2.1 Ambiente Competitivo

Estudos sobre a incerteza ambiental têm permeado o meio acadêmico e empresarial há muito tempo. Desde as pesquisas de autores, como Chandler (1962), Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1967) e Emery e Trist (1965), que abordaram e reconheceram a influência do ambiente sobre estratégias, estruturas e processos organizacionais, até os dias de hoje, percebe-se que, para ter sucesso, a organização precisa desenvolver constantemente formas de se adaptar continuamente às mudanças que ocorrem em seus ambientes de negócios, que estão cada vez mais complexos, dinâmicos e imprevisíveis (D'AVENI, 1995; MINTZBERG, 2003). Essas adaptações passam por escolhas relacionadas ao mercado, exigindo a consideração de oportunidades em mercados ainda não atendidos; mudanças tecnológicas, níveis de preço e condições de oferta que ampliem o conjunto de produtos e serviços substitutos percebidos; e potenciais competidores atuantes em mercados adjacentes (DAY et al., 1997, STORBACKA & NENONEN, 2012).

Essa nova situação requer dos administradores o desenvolvimento de novas formas de pensar e agir (MCMILLAN, 2002). Segundo Child (1974,1975), o ambiente em que uma organização está inserida pode ser definido 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. Somam-se à complexidade a amplitude e a heterogeneidade das atividades externas à organização, as quais são relevantes para o

planejamento e para as operações, constituindo fonte de informações que devem ser monitoradas pela organização.

Dessa forma, o ambiente deve ser visto como um constructo multidimensional, conforme Duncan (1972); Lawrence e Lorsch, (1967), citados por Tan e Litschert, (1994), e demonstrado no Quadro 1, em que são citados alguns estudos conceituais e empíricos sobre o constructo.

**Quadro 1:** Autores de obras conceituais sobre as dimensões ambientais

<b>Dimensão</b>	<b>Obras</b>
Dinamismo	Dess e Beard, (1984); Thompson, (1967)
Complexidade	Child, (1972); Dess e Beard, (1984); Mintzberg, (1979); Thompson, (1967); Tung, (1979)
Hostilidade	Miller e Friesen, (1978); Mintzberg, (1979)

Fonte: Tan e Litschert (1994)

Segundo Tan e Litschert (1994), a medida que o ambiente se torna menos generoso ou mais hostil, as firmas estão sujeitas a uma maior incerteza, principalmente por o meio ambiente ser uma fonte de recursos escassos que também são procurados por empresas concorrentes (MARCH & SIMON, 1958; PFEFFER e SALANCIK, 1978). Em ambientes incertos e complexos, fazem-se necessárias estratégias que sejam simples em gênero, mas que sejam mutantes em espécie. À medida que existam transformações no ambiente, seja em nível macro ou competitivo, a organização precisa rever tais escolhas a fim de prover consistência com o ambiente (MINTZBERG, 1987).

Com isso, as respostas estratégicas das empresas, frente a ambientes imprevisíveis, devem necessariamente levar em conta a combinação estratégia-ambiente como objeto indivisível e essencial. Um exemplo da não divisão entre os constructos da estratégia e do ambiente pode ser verificado através dos estudos de Chrisman, Hofer e Boulton (1988), em que os autores afirmam que a estratégia competitiva das organizações pode ser descrita com base em três fatores: i) *escopo* – configuração das interações entre a organização e seu ambiente, descrevendo seu domínio de atuação; ii) *armas competitivas* – as principais formas pelas quais a organização aplica suas capacitações e seus recursos para atender às exigências do ambiente

e criar vantagens competitivas duradouras; e iii) *diferenciação de segmento* – utilização de tipos diferentes de armas competitivas em diferentes segmentos de mercado.

São justamente os fatores do ambiente que provocam a percepção nas organizações de maior ou menor incerteza. Eles são diferentes em cada indústria e podem variar ainda de acordo com a intensidade dos atores envolvidos. Consequentemente, uma aderência entre a dimensão ambiental e orientação estratégica vai levar a um melhor desempenho organizacional (VENKATRAMAN e PRESCOTT, 1990). A incapacidade de antever e de se adaptar às mudanças faz com que muitas organizações venham desaparecer, a incerteza é ligada à característica difusa, complexa e dinâmica de analisar o ambiente, o qual se caracteriza pelo fato de não se possuir informação suficiente ao seu respeito. (DAFT et al. 1988).

## **2.2 Estratégia**

Estratégia é um conceito polissêmico, isto é, apresenta diferentes significados para as pessoas e as organizações, sendo que, no meio acadêmico, também existem divergências sobre sua conceituação. Mintzberg (1973) define a estratégia como um fluxo modelado de decisões, que se concentram em um conjunto de alocações de recursos que são empregados na tentativa de chegar a uma posição coerente com o ambiente de uma firma. Ainda segundo Mintzberg (2006), a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente. Em relação aos conceitos sobre estratégia, as definições são incontáveis, principalmente devido à multidimensionalidade e à natureza eclética do termo. Mas é possível observar que há uma inseparabilidade entre a organização e o ambiente na grande maioria das definições, além das questões relacionadas ao processo decisório, que fatalmente refletirão no futuro da organização.

Com relação ao conceito, os debates situam-se em torno das definições de estratégia como objetivos ou como sendo os meios para alcançá-los. Mintzberg et al (2006), por sua vez, ampliam esse debate, propondo cinco definições para a estratégia, o que foi chamado de “Os cinco Ps para Estratégia”. Para o autor, estratégia é um padrão ou modelo, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Nessas duas definições já se percebem diferenças significativas. A estratégia como plano coloca sua visão para o futuro, ou estratégia pretendida, enquanto a estratégia como padrão olha o comportamento passado, ou seja, a estratégia realizada.

A estratégia também é entendida como posição ou posicionamento, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Pode ser também uma perspectiva, uma maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. A estratégia como posição olha para baixo, para o “x” que marca o ponto em que o produto encontra o cliente, bem como para fora, para o mercado. Já a estratégia como perspectiva olha para dentro, dentro da organização e das cabeças dos estrategistas, e também para cima, para a grande visão da empresa.

Além dessas quatro definições diferentes de estratégia, também está em uso a estratégia como pretexto (truque ou armadilha<sup>1</sup>), isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente (MINTZBERG et al., 1999).

Em relação ao processo de formulação da estratégia, o debate mais acalorado refere-se à estratégia como sendo o resultado de um processo racional e antecipado de planejamento, ou como um processo não planejado e emergente resultante de ações independentes dos diferentes atores organizacionais. Para lidar com a incerteza ambiental, as organizações geralmente recorrem aos processos prescritivos de formulação estratégica, baseadas na crença de que a estratégia pode ser deliberada em um processo altamente formalizado e metodizado de concepção, levando a uma melhor adaptação aos fatores externos e organizacionais (MINTZBERG, 2004). Contrapondo-se aos processos prescritivos estão os padrões de ações realizadas de forma consistente, mas sem a intenção. As estratégias emergentes podem ser desenvolvidas de todas as formas menos usuais, à medida que as pessoas interagem, aprendem, se ajustam mutuamente, lutam e desenvolvem consensos" (MINTZBERG, 1990).

O processo deliberado de pensamento estratégico pode ser dividido em quatro grandes etapas: formulação, implementação, o controle dos resultados e ajuste de sistemas, terminando com a retroalimentação (MAYO; BROWN, 1999), que serão descritos a seguir.

Ao tratar da formulação, Andrews (1980) sugere que toda organização deveria ter conjuntos de fins ou metas que a conduzissem em direção a um objetivo deliberadamente escolhido. A definição dos fins ou metas deveria advir de uma análise das forças e fraquezas da organização face às oportunidades e às ameaças que ela enfrenta no ambiente. Essa estrutura

---

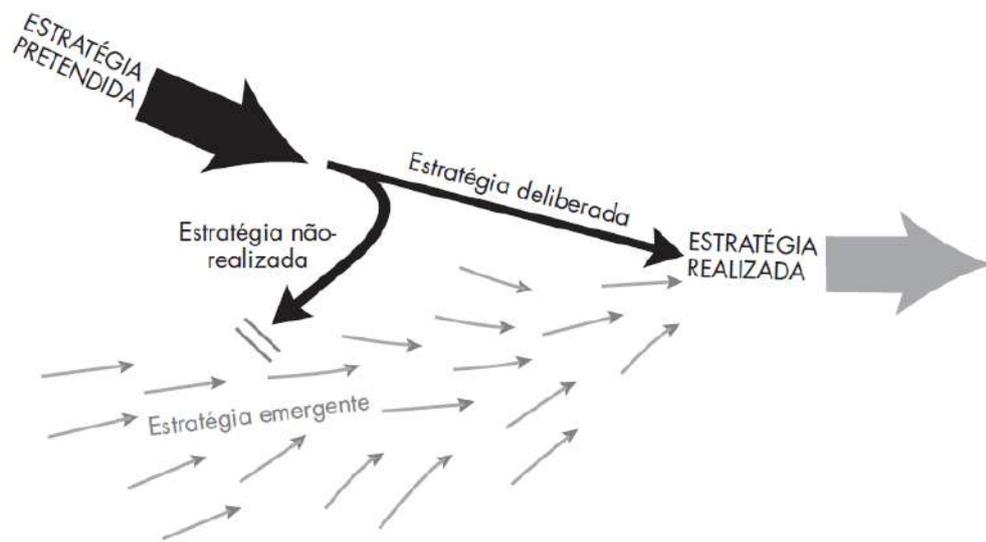
<sup>1</sup> Do original em inglês “ploy”.

passou a ser conhecida pela sigla *SWOT* (do inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e tornou-se sinônimo de racionalidade e de ação planejada.

A segunda etapa do processo é a implementação das ações que levariam ao alcance dos objetivos estratégicos definidos. Para Hax e Mailuf (1991), a implementação estratégica materializa o desenvolvimento de longo prazo de uma empresa pela articulação de planos de negócio bem coordenados, detalhados, com o horizonte de tempo para o alcance dos marcos e uma primeira estimativa dos recursos estratégicos requeridos. A partir daí, como afirmam Bossidy e Charan (2003), são estabelecidas metas de acompanhamento para os compromissos que, caso não ocorram como o planejado, são objeto de medidas corretivas. O processo é finalizado com a retroalimentação para a etapa de formulação, no próximo ciclo estratégico.

Já o termo “estratégia emergente”, segundo Mariotto (2003), só foi introduzido nos anos 70 por Mintzberg (1978). Uma estratégia emergente é, essencialmente, uma "estratégia não planejada", no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu. Com esse significado, a estratégia emergente foi então definida como um padrão de ação seguida da ausência de um plano. Mintzberg ainda tipificou, conforme a Figura 1, dois modelos de estratégias, as intencionadas e as realizadas, que podem ser combinadas de três maneiras: (a) estratégias intencionadas que são realizadas, (b) estratégias intencionadas que não são realizadas, e (c) estratégias realizadas que nunca foram intencionadas (estratégias emergentes). Nessa última perspectiva, a estratégia não é apenas um plano que vem a ser rigidamente implementado, mas também um padrão que se forma a partir de um conjunto, de uma sequência de decisões e ações, tornando-se uma estratégia emergente (MINTZBERG, 1978).

Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes



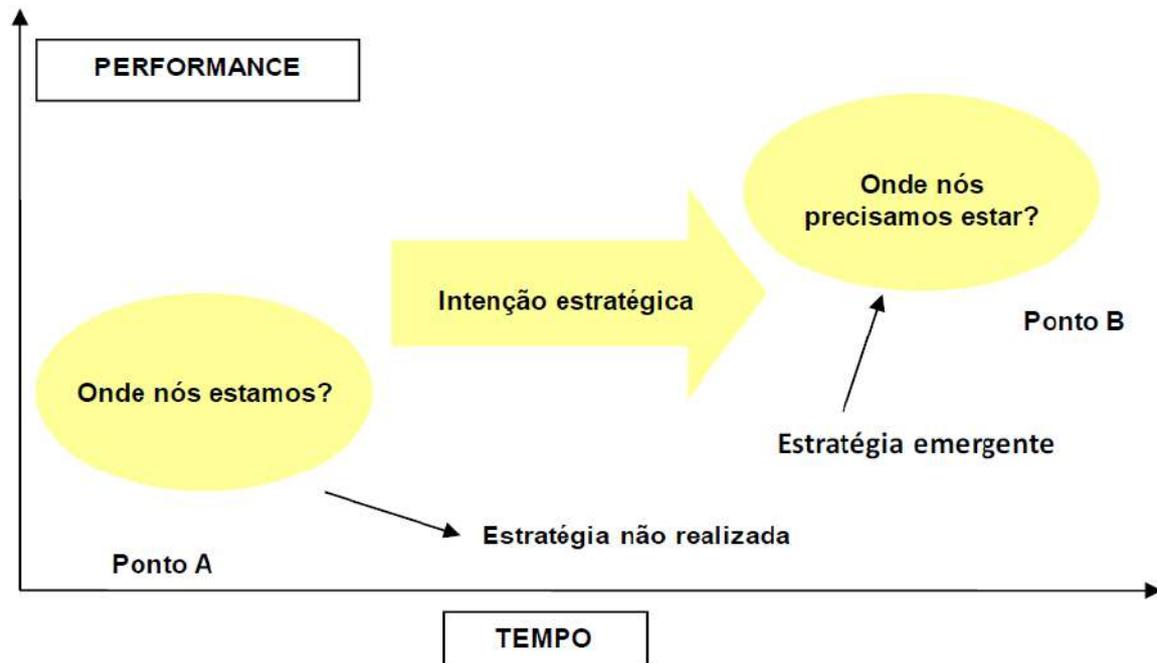
Fonte: Mintzberg et al. (2006)

Peng (2006) também buscou tipificar a estratégia através do estabelecimento de três dimensões em que a estratégia se apresenta. São elas:

- estratégia como plano – planos deliberados para uma organização atingir seus objetivos.
- estratégia como ação – estratégia emergente com objetivos de curto prazo, mas com um padrão associado a um fluxo de ações ou decisões.
- estratégia como integração – determinação de objetivos a longo prazo com ações definidas para explorar as competências o obter vantagem competitiva.

Peng (2006) ainda estabelece uma demonstração gráfica a qual ela chama de “A essência da estratégia”, que associa a performance da empresa ao tempo e aos movimentos estratégicos, adaptada na Figura 2.

Figura 2: A essência da estratégia (demonstração gráfica)



Fonte: Peng (2006)

Seguindo a mesma linha de pensamento, Burgelman (1983) argumenta que a estratégia emerge por um processo, até certo grau, por acaso. Lindblom (1959) argumentou que o principal recurso do gestor é a sua própria experiência. Posteriormente, Quinn (1980), partindo da perspectiva de Lindblom (1959), concluiu que as mudanças significativas nas estratégias das organizações raramente se originavam do sistema racional-analítico tão comum na literatura sobre estratégia, mas, ao contrário, derivavam de um processo fragmentado, evolucionário e bastante intuitivo. Além disso, a estratégia não é, necessariamente, imposta pela administração superior, podendo emergir como consequência do trabalho em grupo, ou seja, decorrente de um processo descentralizado (ANDERSEN, 2004; LAVARDA; CANETGINER; PERIS-BONET, 2011).

Conforme Osborn (1998), citado por Mariotto (2003), as estratégias emergentes são estratégias desenvolvidas coletivamente que respondem a ameaças competitivas – mudanças inesperadas no mercado. Consequentemente, uma estratégia emergente é uma iniciativa essencialmente reativa. O mesmo autor ainda sustenta que a agilidade competitiva baseia-se na rapidez com que uma organização consegue adaptar-se a estratégias emergentes.

Além disso, a estratégia puramente deliberada impede o aprendizado, uma vez que a estratégia é formulada; a estratégia emergente promove o aprendizado. As pessoas executam as ações uma a uma e respondem a elas, de maneira que os padrões acabem sendo formados

(MINTZBERG et al., 2006). As estratégias emergentes irão integrar ideias que brotam das atividades diárias dos negócios, especialmente da inter-relação da organização com seus clientes e com o mercado. Essa interação pode sugerir ações que não haviam sido previstas durante o planejamento formal e frequentemente contém ideias imprevistas que surgem dos níveis operacionais da organização (Mariotto, 2003).

Mintzberg et al. (2000) realizaram um importante trabalho e sistematizaram em dez escolas de pensamento e formação de estratégia. As escolas podem ser agrupadas conforme sua natureza deliberada ou emergente. Segundo os autores, as escolas do design, do planejamento e do posicionamento – são de natureza deliberada, enquanto as escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental são de natureza emergente. A última escola – a de configuração – agrupa vários elementos do processo e do conteúdo de formulação estratégica em estágios distintos do ciclo de vida das organizações (MINTZBERG et al., 2000).

Para que uma organização possa cumprir a tarefa de instaurar a estratégia emergente de maneira fluida e eficaz e para que ela seja utilizada para que a organização seja capaz de atingir suas finalidades e objetivos, é fundamental que a estrutura esteja madura para reconhecer esse momento e que esteja disposta a rever e dominar certas tecnologias, estruturas, processos e técnicas especificamente criados para este fim.

À medida que o tempo passa, as firmas têm que se mover mais rápido para que sejam capazes de competir num cenário em que as demais organizações estão cada vez mais preparadas. Considerando essas condições, a formação da estratégia deve ser um processo contínuo, no qual a firma deve saber reconhecer e entender as mudanças ambientais, avaliar e adaptar suas estratégias para que possam surtir efeito e conseqüentemente competir nesse ambiente. Tais fatos têm levado as empresas a buscarem arranjos competitivos e cooperativos, ora competindo em um mercado, ora cooperando em outro, tornando as fronteiras organizacionais cada vez mais difusas (NALEBUFF; BRANDENBURGER; MAULANA, 1996).

A questão é que nenhum tipo de estratégia é totalmente ruim ou boa e que invariavelmente, em uma organização, tanto as estratégias deliberadas quanto as emergentes se fazem presentes. Uma significa aprendizado zero e outra controle zero. Na prática, a presença simultânea dessas estratégias é o que torna a organização mais preparada para enfrentar seus desafios devido à importância de se misturar esses dois aspectos (aprendizado e controle)

(MINTZBERG et al., 2000). Essa condição pode variar em função do momento, dos anseios ou necessidade da firma. Sendo assim, para cada orientação estratégica, irá existir também uma configuração de características organizacionais e extra organizacionais que permitem que a orientação estratégica adotada pela firma leve a um desempenho superior (SLATER et al., 2006).

### **2.3 Processo Decisório**

De forma geral, decisões são consideradas estratégicas quando são tomadas para longo prazo de forma a responder à dinâmica e à incerteza da competitividade do momento atual para mudar rapidamente o ambiente (NATARAJAN, 2000). Ademais, as decisões afetam a saúde e sobrevivência da organização e “são importantes em termos de ações tomadas, de recursos alocados ou de precedentes estabelecidos” (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992, p.17). Assim sendo, segundo Fredrickson e Mitchell (1984), as decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado. Em suma, a estratégia de uma organização reflete o impacto de inúmeras decisões estratégicas que são tomadas ao longo de um período de anos. Os processos de decisões estratégicas são padrões de comportamento que se desenvolvem nas organizações, e como tal, podem suportar a rotatividade das pessoas (FREDRICKSON E MITCHELL, 1984), embora, segundo Perrow (1961), os padrões de tomada de decisão possam mudar à medida que as organizações evoluem.

O processo decisório foi descrito, de acordo com Simon (1965), como o processo de pensamento e ação que culminará em uma escolha. Simon (1960) postulou que o processo decisório é composto por: (i) a atividade de inteligência: realiza-se a análise de um problema ou situação e requer uma ação ou decisão; (ii) a etapa do *design* composta pelo desenvolvimento e análise das possíveis alternativas; e (iii) a atividade de decisão, o julgamento e escolha da alternativa mais adequada. As escolhas impactarão diretamente os resultados obtidos pelas organizações. Por esse motivo, é fundamental o estudo e entendimento do processo decisório, além da caracterização das organizações em detrimento do seu modelo de tomada de decisão.

O modelo racional sugere que o indivíduo ajuste seu comportamento a um sistema integrado, mediante uma visão panorâmica e conhecedora de todos os insumos para uma

tomada de decisão, teoricamente, perfeita. Na prática, porém, o conhecimento desses insumos e as consequências no processo decisório são fragmentárias.

Por outro lado, o modelo incremental busca implementar uma praticidade capaz de reduzir a complexidade das variáveis que devem ser analisadas para uma decisão racional. De um lado, Lindblom (1959) considera que o tomador de decisão concentrará sua atenção em valores marginais. De outro lado, Etzioni (1967) chama a atenção para a dualidade existente entre decisões de formulação geral ou fundamentais e processos marginais.

Segundo Fredrickson (1985), o processo decisório é, basicamente, dominado por dois modelos: o chamado sinóptico, que utiliza um método sistemático para resolver um problema por inteiro e é caracterizado pelo processo altamente racional, pró-ativo, que envolve atividades como o estabelecimento de metas, monitoramento do ambiente, avaliação das capacidades internas, busca de ações alternativas, além do desenvolvimento de um plano integrado para se alcançar as metas estabelecidas (abordado por autores tais como Andrews, Steiner e Thompson, entre outros); e um grupo de autores cujos estudos contrastam com esse modelo (Mintzberg, Quinn, Lindblom), que defendem o chamado processo incremental, que reflete o comportamento reativo, em que o processo é iniciado, principalmente, em resposta a um problema ou insatisfação com o estado atual, ou seja, corretivo. As principais diferenças entre os dois modelos são demonstradas através do Quadro 2.

**Quadro 2:** Diferenças entre processos sinópticos e de decisão estratégica incrementais

<b>Característica</b>	<b>Processo sinóptico</b>	<b>Processo Incremental</b>
1 - Ponto de Partida	O processo é iniciado em resposta a problemas ou oportunidades que aparecem durante a observação constante.	O processo é iniciado em resposta a um problema ou insatisfação com o estado atual.
2 - Conceito de metas	É dirigido a alcançar um objetivo específico ou futuro estado pretendido.	É dirigida a alcançar uma modificação do estado atual. O processo é "corretivo".
3 - Relação entre meio (alternativas) e fins (metas)	O objetivo é identificado antes e isso é feito independentemente da análise de alternativas. A tomada de decisões se dá através da relação entre os meios e os objetivos finais.	O resultado da mudança corretiva é considerado paralelamente aos meios utilizados para atingir o que é analisado. Os processos estão interligados e são simultâneos.
4 - Conceito da escolha	A escolha de uma alternativa depende de como ela contribui para o alcance da meta. A qualidade da decisão só é conhecida quando for demonstrado que esta decisão é o melhor meio para o objetivo especificado.	A escolha final de uma alternativa é feita pela combinação das alternativas consideradas (meio) e suas possíveis consequências (fim) e, simultaneamente, selecionando o que produz o resultado mais desejado. Qualidade da decisão é julgada pelo acordo alcançado na escolha da alternativa (dos meios para o fim).
5 - Abrangência analítica	Ao tomar decisões individuais tenta ser exaustivo na identificação e seleção de metas para a geração e avaliação de alternativas. Todos os fatores são considerados.	Ao tomar decisões individuais ele considera apenas algumas alternativas ao status quo como sendo ações alternativas, e apenas uma gama restrita de consequências na sua avaliação. Todos os possíveis fatores não são considerados.
6 - Abrangência integrativa	Tentativas conscientes são feitas para integrar as decisões que compõem a estratégia global para assegurar que eles se reforcem mutuamente. A estratégia é vista como sendo um todo conscientemente desenvolvido e integrado.	Poucas tentativas são feitas para integrar conscientemente as decisões individuais que possam afetar umas às outras. A estratégia é vista como um grupo de decisões ligadas de forma inconsistente que são tratados individualmente.

Fonte: Traduzido de Fredrickson (1984)

De qualquer forma, o modelo incrementalista sugere que os tomadores de decisão busquem um resultado satisfatório, mais do que atingir situações ideais, e aceitem a possibilidade de revisão contínua das ações tomadas. Por esse motivo, Mintzberg (1978) argumentou que os processos de decisões estratégicas são mais precisamente caracterizados como um processo de formação em vez de formulação.

Simon (1987) aborda o processo decisório em dois tipos: processo lógico e não lógico. O autor define o processo racional, lógico, como aquele de pensamento consciente, passível de expressão por palavras ou outros símbolos, isso é, pela razão. Por processo não lógico, Simon chama aquele que não é capaz de ser expresso em palavras ou pela razão, que é conhecido pelo julgamento, decisão e ação.

Através das elucidações citadas anteriormente, a perspectiva da decisão racional está ancorada em três condições básicas para que a escolha aconteça: 1) que sejam dadas todas as alternativas de escolha; 2) que todas as consequências associadas a cada uma dessas alternativas sejam conhecidas; 3) que o homem racional classifique, por ordem de utilidade, todos os possíveis conjuntos de consequências (ANASTASSOPOULOS et al., 1991 apud ZANELA, 1999).

As decisões estratégicas não podem ser agregadas em um único modelo de decisão, com fatores tratados simultaneamente para alcançar uma solução ideal. Há limites cognitivos, mas também limites de processo (MINTZBERG, 2006).

### **2.3.1 Limites da Racionalidade**

O próprio ambiente é uma grande ameaça à racionalidade e também é um fator crítico no esforço do gestor para conseguir um alinhamento estratégico. Portanto, o ambiente e o processo de decisão estratégica são conceitos que estão intimamente ligados (BOURGEOIS, 1980).

A racionalidade no processo decisório implica na existência de limites cognitivos para um modelo racional de tomada de decisão em que a maioria das decisões segue as fases básicas - identificação, desenvolvimento e seleção - e a complexidade do problema e o conflito entre os tomadores de decisão frequentemente influenciam a forma de se tomar a decisão (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992). O pressuposto de tais investigações é que os indivíduos

estão sujeitos a vieses. Esse entendimento é especialmente relevante para as decisões ditas estratégicas, que envolvem alto grau de incerteza, múltiplas fontes de informações e maior relevância para a organização (HAMBRICK; MASON, 1984) e tende a tornar mais clara a percepção de que o curso de ação organizacional segue os interesses dos indivíduos mais poderosos (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Cada indivíduo só pode atender a um número limitado de assuntos a um só tempo. A razão básica por que a definição que o agente dá à situação difere tanto da situação objetiva é que esta última se apresenta excessivamente complexa para poder ser tratada nos menores detalhes. O comportamento racional compreende a substituição da realidade complexa por um modelo de realidade suficientemente simples para poder ser tratado mediante processos de solução de problemas (MARCH & SIMON, 1975, p. 212).

Outra limitação de ordem prática seria a de que os recursos disponíveis geralmente implicam em restrições nas possibilidades de ação. Isso significa que o alcance da racionalidade plena está condicionado a diversos fatores endógenos e exógenos à firma, além da própria organização, que essencialmente é formada por indivíduos e tem uma enorme probabilidade de possuir limites importantes ao processo decisório racional.

## 2.4 Desempenho

O desempenho empresarial aparece como um dos conceitos mais importantes da estratégia empresarial (COMBS; CROOK; SHOOK, 2004; VENKATRAMAN; RAMAJUNAM, 1986), além de ser um tema recorrente na maioria dos ramos de gestão, incluindo a gestão estratégica (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986). Por esse motivo, diversos estudos são realizados para identificar como os retornos das organizações são impactados por diferentes estratégias e características organizacionais (HITT; BOYD; LI, 2004). Seguindo essa linha, Fredrickson (1983) reforça e recomenda que “investigadores deveriam dar grande ênfase à evolução de conceitos em constructos e desenvolver medidas para estes constructos”<sup>2</sup> (FREDRICKSON, 1983).

A maioria das teorias sobre gestão estratégica trata de forma implícita ou explícita as questões de desempenho, uma vez que o desempenho é o teste de tempo de qualquer estratégia (SCHENDEL; HOFER, 1979). O desempenho de um negócio continua sendo um

---

<sup>2</sup>Tradução direta do autor.

ponto-chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam à operacionalização desse desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813). Dessa forma, o desempenho torna-se um elemento fundamental para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio (OLSON; SLATER, 2002). Segundo Venkatraman e Ramanujam (1986), provavelmente o conceito de desempenho dentro do ambiente acadêmico seja uma das questões mais espinhosas que confrontam os pesquisadores, e, até mesmo com o volume crescente de literatura sobre o tema, parece haver dificuldades em se chegar a um acordo sobre a terminologia e suas definições básicas. Portanto, para avançar, o campo da gestão estratégica deve acumular conhecimento sobre teorias que ajudem a explicar o desempenho organizacional e prescrevem formas nas quais os gestores podem ajustar estratégias para melhorar o desempenho organizacional (CARLSON & HATFIELD, 2004; RUMELT et al., 1994).

De acordo com Frigo (2002, p. 10-15), a mensuração do desempenho estará em consonância com a estratégia se as seguintes características forem respeitadas no processo: i) deve-se definir a estratégia; ii) definir o sistema de mensuração do desempenho; iii) os indicadores devem mudar quando há mudanças na estratégia; iv) tanto a estratégia como os indicadores de desempenho devem estar alinhados com as metas corretas para maximização da criação de valor; v) o uso de indicadores de desempenho deve ajudar a sincronizar as atividades estratégicas, facilitando a percepção e execução das atividades; vi) a mensuração do desempenho estratégico deve refletir o pensamento e a atuação da administração e assegurar a viabilidade das estratégias. Atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constitui uma atividade difícil, porém essencial (DRUCKER, 1964). A representação apenas por aspectos financeiros é a forma mais tradicional e usada na avaliação do desempenho. (LUMPKIN; DESS, 1996; PACE; BASSO; DA SILVA, 2003).

Segundo Tan e Litshert (1994), a literatura sugere que estratégias diferentes podem ter diferentes implicações de desempenho. Estudos anteriores que testaram a relação entre estratégia e desempenho concluíram que existem *trade-offs* entre medidas de desempenho, rentabilidade e participação de mercado (GALBRAITH e SCHENDEL, 1983; HAMBRICK, 1983).

Para Canepa & Ludwig (2003), os indicadores de desempenho tornam-se indispensáveis do ponto de vista estratégico de gestão empresarial. Esses medidores são úteis no processo decisório e na criação de valor econômico, tanto presente quanto futuro. A vantagem competitiva da empresa reside na capacidade de transformação das informações em conhecimento útil, que resultará em um melhor desempenho empresarial e cuja consequência final será um maior valor agregado para aqueles que investiram seus recursos na empresa.

De acordo com Beuren (1998, p.84), a definição de indicadores de desempenho pode ser analisada sob dois aspectos:

Caracterização do modelo conceitual de indicadores de desempenho aplicável ao negócio [...] que conecte as ações operacionais da empresa a seus resultados econômicos, de modo que as medições façam sentido para todos os membros da organização; [...] identificação das características específicas, que deverão estar presentes nos indicadores que irão compor os sistemas de avaliação estratégica de desempenho.

Monitorar o desempenho de uma organização é pré-condição para que ela se torne menos vulnerável, direcionando suas ações de forma mais efetiva, antevendo oportunidades, prevenindo ameaças e permitindo uma melhor utilização dos recursos existentes. Promover o desempenho organizacional não é uma ação trivial e exige o monitoramento de múltiplos aspectos, internos e externos às organizações. Uma conceituação mais ampla do desempenho do negócio incluiria ênfase em indicadores de desempenho operacional, além de indicadores de desempenho financeiro.

Para Richard et al. (2009), o desempenho organizacional é caracterizado por apresentar uma natureza multidimensional e como trabalho relevante para esse constructo, pode-se citar o estudo realizado por Combs, Crook e Shook (2004). Nele, os autores sintetizaram alguns estudos empíricos sobre o tema e realizaram uma metanálise com artigos do *Strategic Management Journal* para identificar as dimensões do desempenho empresarial. Esse modelo define o desempenho como a resultante social e econômica da interação da empresa com o ambiente no qual essa está inserida (COMBS, CROOK E SHOCK, 2004). Os autores identificaram apenas aspectos financeiros do desempenho - crescimento, lucratividade e valor de mercado – e comprovaram que esses se agrupam em três dimensões (lucratividade<sup>3</sup>, crescimento<sup>4</sup> e valor de mercado<sup>5</sup>) distintas e correlacionadas entre si (Figura 3). Ao relacionar

---

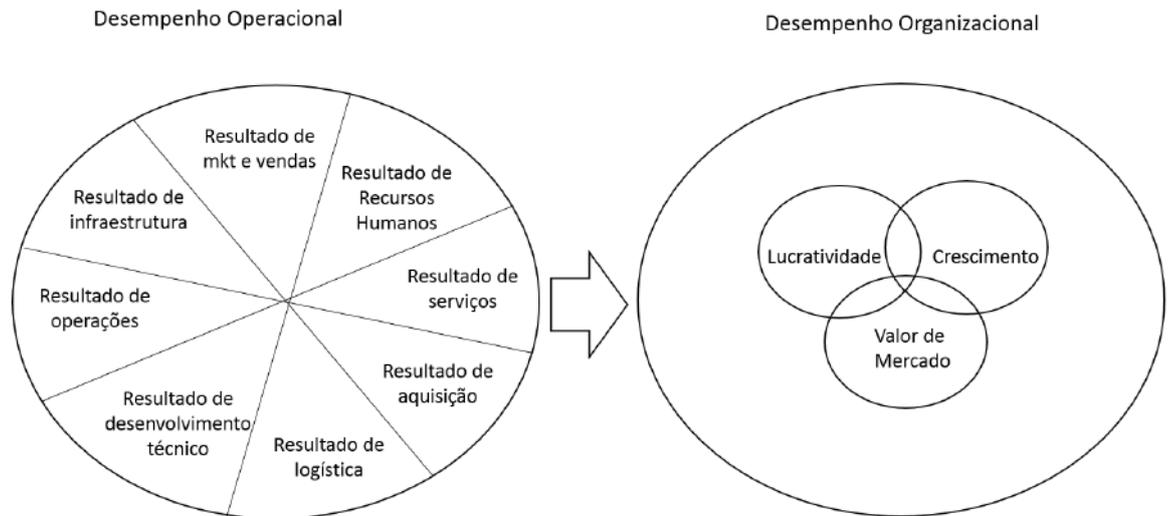
<sup>3</sup> Do original: *Accounting Returns*

<sup>4</sup> Do original: *Growth*

<sup>5</sup> Do original: *Stock market*

o desempenho com o ambiente externo, os autores distinguem o desempenho das operações da empresa do desempenho da mesma. Dessa forma, o desempenho dos diversos departamentos da organização por ser derivado diretamente de atividades internas da empresa, não é considerado parte do desempenho empresarial.

Figura 3: Dimensões do desempenho operacional e organizacional



Fonte: Traduzido e adaptado de Combs, Crook e Shock (2004)

A satisfação de acionistas, proprietários e investidores está relacionada com o desempenho financeiro (CHAKRAVARTHY, 1986). Enquanto esse autor considera apenas os conceitos de lucratividade e valor de mercado como componentes do desempenho financeiro, Venkatraman e Ramanujam (1986), Weinzimmer, Nystrom e Freeman (1998) e Cho e Pucik (2005) introduzem o crescimento da empresa como outra vertente.

Venkatraman e Ramanujam (1986) propuseram dois domínios para o constructo (Quadro 3): o financeiro, que engloba a lucratividade, o crescimento e o valor de mercado, e o operacional, que engloba objetivos como satisfação dos clientes, qualidade, inovação, satisfação de funcionários e reputação.

**Quadro 3:** O constructo Desempenho

<b>Domínio Financeiro</b>	<b>Domínio Operacional</b>
Lucratividade	Satisfação dos clientes
Crescimento	Qualidade
Valor de mercado	Inovação
	Satisfação dos funcionários
	Reputação

Fonte: Traduzido e adaptado de Venkatraman e Ramanujam (1986)

A lucratividade, por sua vez, reflete o quão bem a firma utiliza os recursos financeiros cedidos pelos investidores para gerar resultados operacionais. Essas medidas avaliam os efeitos de estratégias de liquidez, investimento, utilização de ativos e endividamento (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 1999), refletindo o desempenho passado da empresa (GLICK; MULLER; WASHBURN, 2005) e apontando a forma como a empresa emprega o capital. Investidores, provavelmente, interessam-se por esses índices, pois supõem que os níveis de eficiência do passado vão continuar se repetindo.

O crescimento é o aumento do tamanho da organização ao longo do tempo, (WHETTEN, 1987). Assim como a lucratividade, o crescimento é uma evidência da existência de vantagem competitiva; no entanto, tem sido pouco explorado por pesquisadores, pois estes direcionam grande parte de suas atenções para a compreensão de retornos acima da média (BRITO; VASCONCELOS, 2005). Ver o crescimento como uma resultante da vantagem competitiva permite considerá-lo como parte do conceito de desempenho empresarial. Além disso, empresas que crescem, podem apresentar menor dependência em relação a recursos provenientes do ambiente externo (WHETTEN, 1987), maiores economias de escala e menores riscos devido à diversificação. (FREEMAN; HANNAN, 1975), o que gera valor para a empresa e torna o conceito importante aos olhos dos investidores.

O valor de mercado reflete a percepção do mercado de capitais sobre as perspectivas futuras das empresas e o valor presente de todos seus fluxos de caixa futuros (JAYARAMAN et al., 2000; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000; WAN; HOSKISSON, 2003) e é, por isso, considerado como a capacidade da empresa de gerar valor ao longo prazo, o que é de interesse de seus acionistas (MARSH, 1998; ROWE; MORROW, 1999).

A representação do desempenho empresarial por esses aspectos financeiros é a forma mais tradicional e usada na avaliação do desempenho. (LUMPKIN; DESS, 1996; PACE; BASSO; DA SILVA, 2003). A representação de um conceito por um único indicador é limitada, pois dificilmente se consegue captar com acurácia seu significado; o ideal é trabalhar com múltiplos indicadores para a representação de conceitos complexos. (VENKATRAMAN; GRANT, 1986).

Embora os problemas de natureza conceitual continuem a fundamentar boa parte da discussão sobre o desempenho organizacional, a sua utilização como um constructo chave em estudos de pesquisa sobre estratégia continuou inabalável. Pesquisadores de gestão estratégica, em sua busca de estabelecer as implicações de conduta estratégica de negócios de performance, continuam a tentar medir o desempenho do negócio utilizando uma grande variedade de esquemas de operacionalização.

## **2.5 Os modelos STROBE e STROBER**

O trabalho realizado por Venkatraman, 1989, o modelo STROBE - *Strategic Orientation of Business Enterprises* (Figura 6) foi realizado com empresas americanas atuantes em diversos setores. O trabalho buscou aprofundar nas relações entre os constructos da orientação estratégica e da competitividade com o objetivo de desenvolver e validar um conjunto de medidas operacionais para uma conceituação particular da estratégia, ou seja, examinar a eficácia de uma estratégia realizada para se alcançar os objetivos desejados. Para tanto, o autor se baseou em seis dimensões importantes da orientação estratégica - postura analítica; postura prospectiva; postura agressiva; postura defensiva; postura de longo prazo e exposição ao risco – e para a dimensão competitividade foram utilizados outros dois indicadores – crescimento e lucratividade.

As categorias da orientação estratégica foram definidas por Venkatraman (1989) como:

- Agressiva<sup>6</sup> - refere-se à postura adotada por uma organização na sua alocação de recursos para melhorar posições no mercado a uma taxa relativamente mais rápida que os concorrentes;
- Analítica<sup>7</sup> - característica da postura geral para resolução de problemas, considerada uma característica importante no processo de tomada de decisão, referindo-se à profundidade da pesquisa para o entendimento dos problemas para gerar as melhores alternativas de solução. Esta dimensão também se refere à consistência na alocação de recursos e a utilização de sistema de gestão apropriado para alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos.
- Defensiva<sup>8</sup> - reflete comportamento defensivo (MILES et al., 1978) e manifesta-se em termos de ênfase na redução de custos e busca de métodos eficiência, além da defesa dos próprios produtos, mercados e tecnologias.
- Longo prazo<sup>9</sup> – processo pelo qual a organização planeja alcançar determinado estágio ou objetivo – Efetividade (longo prazo) em comparação com eficiência (curto prazo). Manifesta-se através da predição das tendências ambientais, vendas e preferência dos clientes.
- Prospectiva<sup>10</sup> - baseia-se na busca de novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas com a linha atual de operações. Como exemplo, pode-se mencionar a introdução de produtos e marcas à frente da concorrência, o que reflete a antecipação das tendências ambientais em busca de maior competitividade.

Ao se analisar as tipologias escolhidas por Venkatraman, percebe-se que um dos trabalhos nos quais ele se baseou foi no de Milles & Snow (1978).

Quanto às medidas de competitividade utilizadas por Venkatraman (1989) para efetuar a validação preditiva do modelo, foram definidas duas dimensões (Figura 4):

---

<sup>6</sup> Do original: *Aggressiveness*

<sup>7</sup> Do original: *Analysis*

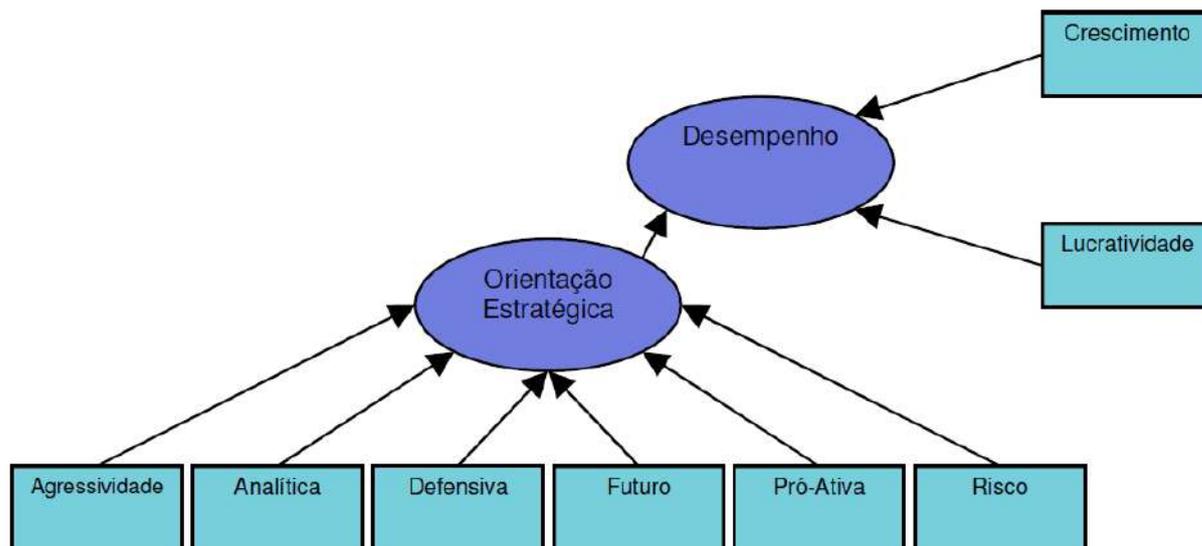
<sup>8</sup> Do original: *Defensiveness*

<sup>9</sup> Do original: *Futurity*

<sup>10</sup> Do original: *Proactiveness*

- Crescimento <sup>11</sup> – reflete as tendências de desempenho da unidade de negócio em termos de incremento de vendas e de participação de mercado, em comparação à concorrência;
- Lucratividade <sup>12</sup> – reflete uma visão do desempenho econômico-financeiro em comparação à concorrência.

Figura 4: Modelo nomológico estrutural do STROBE



Fonte: Elaborado por Cardoso (2007) com base em Venkatraman (1989).

Alguns anos depois, Tan e Litshert, 1994 promoveram um refinamento do modelo STROBE através de uma pesquisa com organizações atuantes na indústria de tecnologia da China. Tal estudo foi referenciado como STROBER – STROBE Revisado (Figura 7). Os autores buscaram correlacionar e explorar as ligações entre o alinhamento estratégico e as implicações no desempenho em uma economia de transição (ambiente competitivo). A expectativa é que tal estudo possa melhorar a compreensão das questões sobre gestão estratégica em outras economias.

A principal diferença entre os modelos é a inserção do constructo “ambiente competitivo”, que teve como objetivo o estudo da sua influência na orientação estratégica e na competitividade. A ideia foi verificar como um conjunto de dimensões relacionadas ao ambiente influenciaria a orientação estratégica (ou postura estratégica) das organizações e, por

<sup>11</sup> Do original: *Growth*

<sup>12</sup> Do original: *Profitability*

sua vez, seu desempenho. Esta alteração é coerente com outros estudos que mostram a relevância do ambiente externo para os resultados das organizações (CARDOSO, 2000).

Como o ambiente também pode ser visualizado como um constructo multidimensional, os autores abordaram três categorias em seu estudo – complexidade; dinamismo e hostilidade. As dimensões citadas do ambiente competitivo foram estudadas posteriormente por Lukas, Tan e Hult (2001), que as definiu da seguinte maneira:

- Complexidade<sup>13</sup> – ligada à previsibilidade dos elementos do ambiente competitivo;
- Dinamismo<sup>14</sup> – relacionado com ponto de vista da incerteza da informação; e
- Hostilidade<sup>15</sup> – pode ser interpretado como o impacto do ambiente competitivo na firma tem sido associada ao recurso vista dependência

De acordo com Tan e Litshert, 1994, a inclusão de aspectos externos afetam a percepção da incerteza da alta administração, que, por sua vez, influencia tais características de decisões estratégicas. Com isso, o modelo passou a contemplar variáveis de entrada (ambiente), variáveis intermediárias (orientação estratégica) e variáveis de saída (desempenho). A Figura 5 mostra a estrutura nomológica do modelo STROBER.

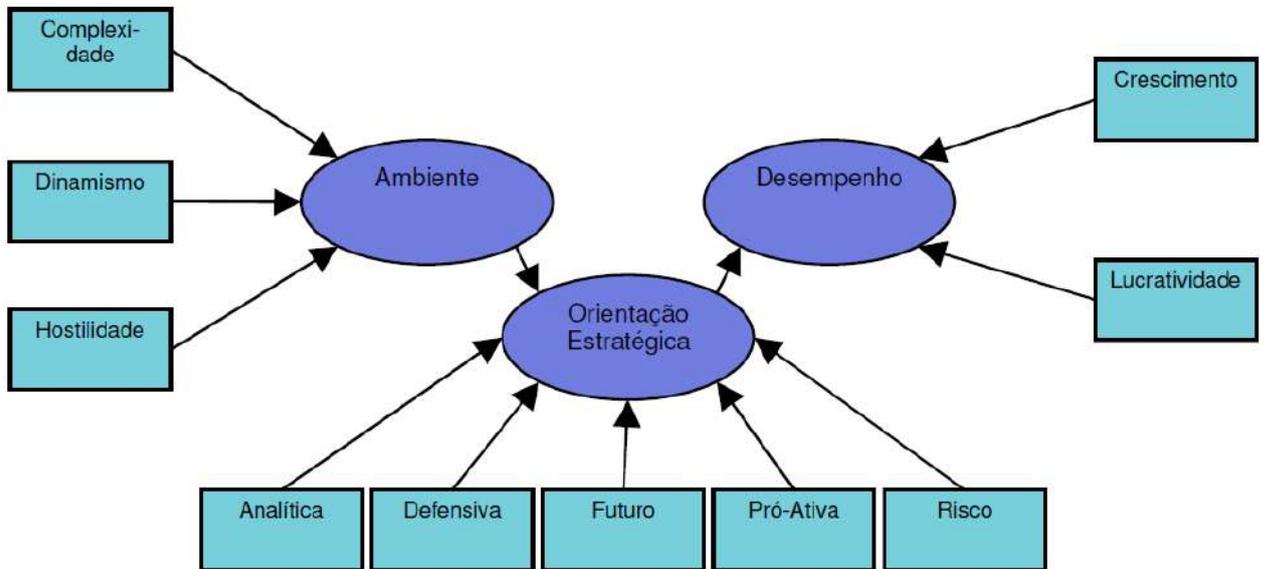
---

<sup>13</sup> Do original: *Complexity*

<sup>14</sup> Do original: *Dynamism*

<sup>15</sup> Do original: *Hostility*

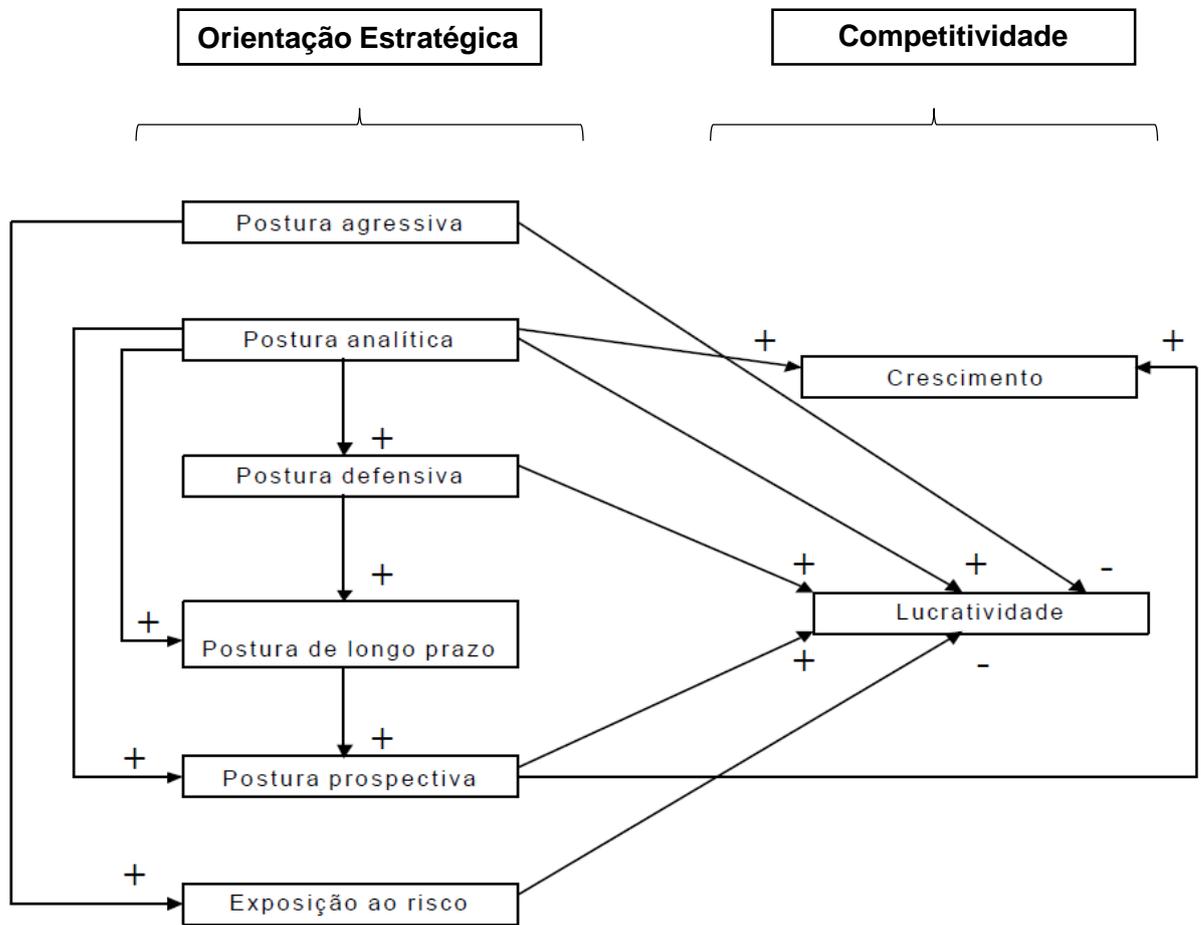
Figura 5: Modelo nomológico estrutural do STROBER



Fonte: Elaborado por Cardoso (2007) com base em Tan e Litschert (1994).

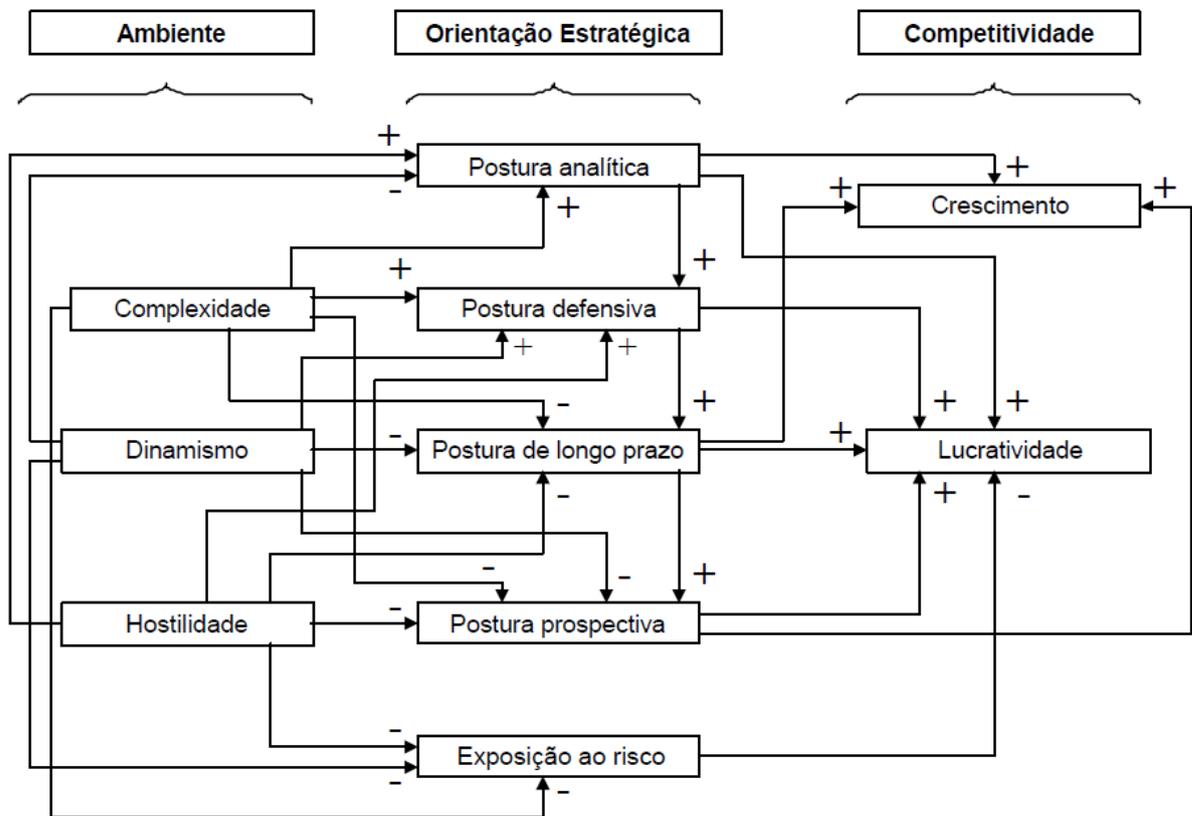
Além da inclusão do constructo ambiente competitivo, os autores ainda reduziram para cinco o número de categorias da dimensão orientação estratégica analisadas: postura analítica; postura defensiva; postura de longo prazo; postura prospectiva; e exposição ao risco.

Figura 6: Modelo STROBE



Fonte: Elaborado por Dias (2004) com base em Venkatraman (1989).

Figura 7: Modelo STROBER

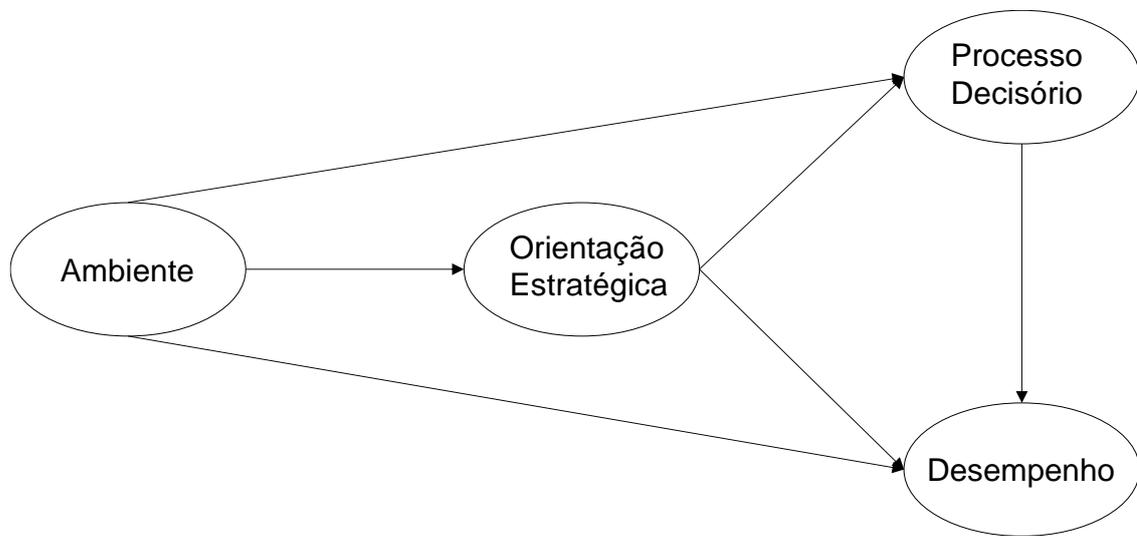


Fonte: Elaborado por Dias (2004) com base em Tan e Litschert (1994).

## 2.6 Modelo Proposto

Tomando por referência os fundamentos teóricos do modelo STROBER, propõe-se o modelo base deste estudo. A intenção do presente trabalho é agregar ao modelo STROBER, além dos constructos já estudados de forma notável por Tan e Litschert, o constructo referente ao processo decisório, conforme demonstrado na Figura 8, além das variáveis descritas no Quadro 4.

Figura 8: Modelo nomológico estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4: Variáveis do modelo

<b>Categoria</b>	<b>Variáveis</b>
Ambiente	Hostilidade
	Dinamismo
	Complexidade
Orientação Estratégica	Postura Analítica
	Postura Defensiva
	Postura de Longo Prazo
	Postura Proativa
	Exposição ao Risco
Processo Decisório	Deliberado
	Emergente
Desempenho	Lucratividade
	Crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentado o modelo a ser estudado e seu embasamento teórico para sua sustentação, faz-se necessária a apresentação da metodologia que será utilizada para análise das relações entre os constructos.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, são discutidos os aspectos metodológicos que permitiram o alcance dos objetivos (geral e específicos), além de elucidar a pergunta orientadora.

A pesquisa científica, de acordo com Kerlinger (2003), preconiza uma posição de neutralidade e fidedignidade dos dados e das informações apresentadas. A objetividade, a natureza empírica e a abstração são suas principais características. Para melhor explicar esses três conceitos, tem-se que a objetividade é uma forma comum de observação e realização de uma pesquisa, que possibilita sua réplica por outros pesquisadores, pressupondo a concordância de “quaisquer” observadores que a empreendam. O termo empírico é definido pelos cientistas como algo guiado pela eficiência, obtido quando se empreende uma pesquisa sistemática e controlada. Kerlinger (2003) ainda afirma que sem a objetividade e a atitude empírica não haveria ciência. Já a abstração é responsável por conferir um posicionamento neutro a seus resultados. Apesar da dificuldade e, na grande maioria dos casos, da impossibilidade de obtenção dessas três características, o presente trabalho demonstrará os passos delineados para a consecução da pesquisa através deste capítulo.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Na tentativa de captar e apresentar os dados que revelam a realidade das cooperativas médicas pertencentes ao Sistema Unimed em relação às interações das relações apresentadas no modelo da Figura 8, buscou-se encontrar o método e o tipo de pesquisa mais apropriado.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa pode ser classificada de forma ampla como exploratória ou conclusiva. A principal diferença entre elas está descrita no Quadro 5

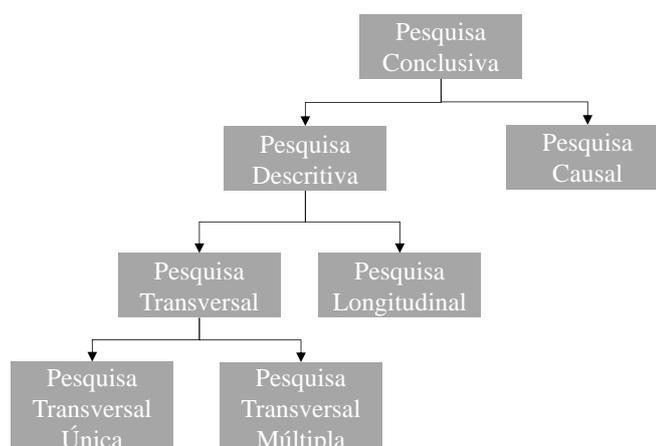
**Quadro 5:** Diferenças entre Pesquisa exploratória e conclusiva

	<b>Exploratória</b>	<b>Conclusiva</b>
<b>Objetivo</b>	Prover critérios e compreensão.	Testar hipóteses específicas e examinar relações.
<b>Características</b>	As informações são definidas ao acaso.	As informações necessárias são claramente definidas.
	O processo de pesquisa é flexível e não estruturado.	O processo de pesquisa é formal e estruturado.
	A amostra é pequena e não-representativa.	A amostra é grande e representativa.
	A análise dos dados primários é qualitativa.	A análise de dados é quantitativa.
<b>Constatações</b>	Experimentais.	Conclusivos.
<b>Resultado</b>	Geralmente seguidas por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.	Constatações usadas como dados para tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Malhotra (2001).

Considerando os objetivos e as finalidades deste estudo, do ponto de vista da abordagem, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza conclusiva. A pesquisa pode ser enquadrada nessa classificação por apresentar características apontadas por Malhotra (2001) como essenciais a esse tipo de classificação, isto é, testar hipóteses previamente estabelecidas e examinar relações entre variáveis e constructos, por meio de um processo estruturado de pesquisa, aplicando-se uma abordagem quantitativa de análise dos dados, utilizando as informações coletadas durante a pesquisa realizada.

Figura 9: Tipos de pesquisas



Fonte: Adaptado de Malhotra (2001).

Ainda segundo as classificações realizadas por Malhotra (2001), Figura 9, a pesquisa aqui desenvolvida pode ser caracterizada, como Conclusiva Descritiva, pois busca examinar as intensidades, correlações e pares ordenados das relações entre variáveis e constructos da topologia estrutural do problema definido, a partir de um processo estruturado de pesquisa. Por último, em função das classificações explicitadas por Malhotra (2001), esta pesquisa ainda pode ser classificada como transversal única, pois, conforme o próprio autor define:

[...] Os estudos transversais envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos de população somente uma vez. Elas podem ser únicas ou múltiplas. Nos estudos transversais únicos é extraída somente uma amostra de entrevistados da população-alvo e as informações são obtidas desta amostra somente uma vez. Nos estudos transversais múltiplos há duas ou mais amostras de entrevistados e as informações de cada uma delas são obtidas somente uma vez. Com frequência as informações de amostras diferentes são obtidas em ocasiões diferentes. (MALHOTRA, 2001, p. 109)

Explicitada a tipologia de pesquisa utilizada neste trabalho, nas próximas seções serão apresentadas as metodologias estatísticas utilizadas para o desenvolvimento deste estudo.

O modelo que foi testado no trabalho, por meio de análises estatísticas, poderá ser confirmado (ou ratificado) posteriormente, utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais. Por existir diversas interações entre os constructos, uma análise univariada não seria suficiente para realizar um estudo adequado sobre comportamento dinâmico entre eles. Portanto, buscou-se uma análise multivariada, conforme sugerido por Hambrick (1980).

Esta modelagem, foi escolhida para este trabalho por ser uma técnica multivariada que permite o uso de relações separadas para cada conjunto de variáveis dependentes, além de combinar aspectos de regressão múltipla com análise fatorial para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente (HAIR JR. et al., 2005). As vantagens no emprego desta técnica estão no fato da sua capacidade em abordar múltiplos relacionamentos em um método simples, além de analisar os relacionamentos de modo percebível. (HAIR Jr. et al., 2009).

### 3.2 Hipóteses

A seguir, apresentam-se as hipóteses de pesquisa, que correspondem às relações apresentadas na Figura 8. Para que a presente hipótese alternativa seja rejeitada, é necessária a rejeição *in totum* das hipóteses relacionadas no Quadro 6.

A hipótese alternativa é:

**H<sub>1</sub> – o desempenho das cooperativas médicas é influenciado, de forma monotônica e positiva, pela orientação estratégica, pelo ambiente competitivo e pelo processo decisório.**

**Quadro 6:** Hipóteses

HIPÓTESE	HIPÓTESES DE PESQUISA
H <sub>1,1</sub>	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e o processo decisório.
H <sub>1,2</sub>	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e o desempenho.
H <sub>1,3</sub>	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e a orientação estratégica.
H <sub>1,4</sub>	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação estratégica e o processo decisório.
H <sub>1,5</sub>	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação estratégica e o desempenho.
H <sub>1,6</sub>	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o processo decisório e o desempenho.

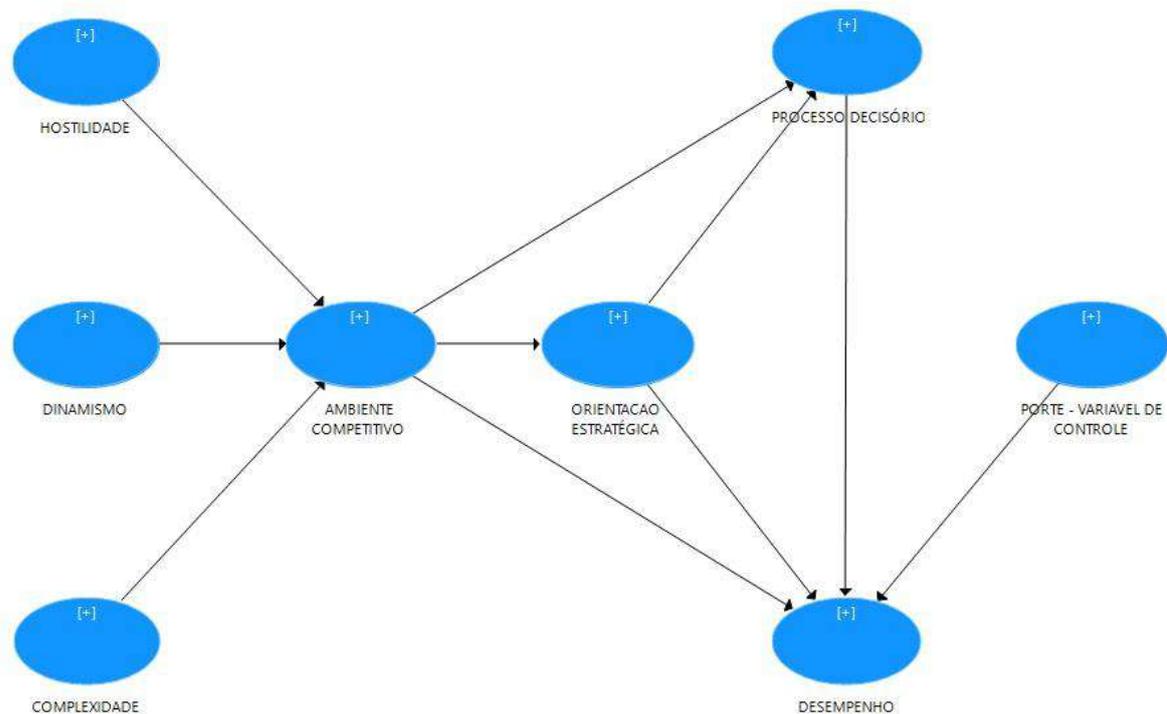
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 Modelo Hipotético da Pesquisa

O modelo hipotético proposto para a pesquisa ( Figura 10) é composto pelos constructos Orientação Estratégica, Processo Decisório, Ambiente Competitivo e Desempenho. O constructo de segunda ordem AMBIENTE COMPETITIVO

está relacionado aos constructos de primeira ordem HOSTILIDADE, DINAMISMO E COMPLEXIDADE. O item que representa o porte das cooperativas médicas foi considerado como variável de controle no modelo da pesquisa por ter sido avaliado durante os estudos conceituais e estatísticos como um fator adicional importante na explicação dos fatores influenciadores do constructo DESEMPENHO.

Figura 10: Modelo hipotético da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

### 3.4 População e Amostra de Pesquisa

Segundo Hair Jr. et al. (2009), o universo da pesquisa ou população caracteriza-se pelo número total de elementos que apresentam algum conjunto comum de particularidades. Já para Vergara (2003), o universo da pesquisa é determinado pelo conjunto de elementos que possuem as características do objeto do estudo.

Em relação à amostragem realizada, sua seleção foi feita por conveniência. Segundo Malhotra (2001), essa técnica de amostragem procura obter uma amostra de elementos adequados e a seleção de unidades amostrais é consentida pelo pesquisador, confiando a este o

juízo dos elementos da amostra. De acordo com Vergara (2000, p.51), a amostra da pesquisa é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”. Conforme Hair Jr. et al. (2005), a amostra por conveniência envolve a seleção de elementos que estejam mais disponíveis para tomar parte do estudo e que podem oferecer as informações necessárias.

A pesquisa foi realizada utilizando-se como campo de estudo as cooperativas médicas que compõem o Sistema Unimed, através de seus gestores técnicos (não médicos). A seleção da amostra da presente pesquisa, conforme classificação proposta por Vergara (2000), ocorreu de maneira não probabilística e por acessibilidade do pesquisador.

Utilizaram-se, como critério de cálculo de amostra mínima estatisticamente significativa para este estudo, os parâmetros sugeridos pelo *software* estatístico G\*Power 3 (FAUL et al., 2009).

Para a definição do tamanho da amostra mínima estatisticamente significativa, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ( $Z = 1,96$ ), sendo considerada uma variabilidade amostral de 15%.

O G\*Power 3 oferece suporte a cinco diferentes formas de avaliação estatística: a) análises *a priori*; b) análises *post hoc*; c) análises de força de compromisso; d) análises de sensibilidade e; e) análises de critério (FAUL et al., 2009). Segundo Faul et al. (2009), os parâmetros definidos pelo G\*Power 3, em termos de amostra mínima, consideram três classes de parâmetros: a) o nível de significância, ou seja, a probabilidade de ocorrência de erro tipo I ( $\alpha$ )<sup>16</sup>; b) o tamanho da amostra utilizada; e c) um parâmetro de efeito do tamanho, que define  $H_1$  e, dessa forma, indexa o grau de afastamento de  $H_0$  na população subjacente.

Dessa forma, o cálculo da amostra mínima, utilizando-se o G\*Power 3 para modelos de regressão linear, considera:

- Erro probabilístico de  $\alpha$  ( $\alpha$  = erro tipo I) = 0,05
- Poder estatístico ( $1-\beta$ ) ( $\beta$  = erro tipo II) = 0,95

---

<sup>16</sup> A probabilidade de se cometer um erro tipo I depende dos valores dos parâmetros da população e é designada por  $\alpha$  (nível de significância). Cabe notar que o nível de significância de um teste é a probabilidade máxima de ocorrência de um erro do tipo I, ao se avaliar a diferença entre dois ou mais grupos de dados. Normalmente, são especificados valores baixos de  $\alpha$ , para minimizar a possibilidade de se cometer um erro do tipo I. Assim, comumente, são escolhidos valores pequenos para  $\alpha$ , como 0,05, ou 0,01 (Cf. TRIOLA, 1999).

- Tamanho do efeito ( $f^2$ ) = 0,15
- Maior número de preditores (para o constructo DESEMPENHO) = 4

A amostra mínima, considerados os padrões estatísticos definidos, calculada por meio do G\*Power 3, foi de 74 respondentes. Como foram obtidos 82 questionários válidos, essa exigência estatística foi plenamente atendida nesta pesquisa. Deve-se ressaltar que a utilização do método de regressão linear múltipla como referência de cálculo da amostra mínima se deve ao fato de que o método dos mínimos quadrados parciais (PLS) agrupa os indicadores dos constructos por meio do método de Componentes Principais para estimar os parâmetros do modelo de mensuração e, a seguir, processa regressões lineares por mínimos quadrados ordinários (OLS) para estimar os parâmetros do modelo estrutural (HAIR, HULT, RINGLE e SARSTEDT, 2014).

### **3.5 Instrumento de Coleta**

O instrumento de pesquisa foi dividido de acordo com o modelo teórico correspondente, seguindo o modelo apresentado na Figura 8, e ordenado em 27 itens. Dentro do questionário foram apresentados os quatro constructos (ambiente competitivo, processo decisório, orientação estratégica e desempenho). As questões de 1 a 6 estão relacionadas ao ambiente competitivo; as questões de 7 a 20 sobre orientação estratégica; as questões de 21 a 24 estão relacionadas ao processo decisório; e as entre questões 25 e 27 estão relacionadas ao desempenho. O questionário está reproduzido no Apêndice A deste estudo.

### **3.6 Pré Teste**

Com o intuito de minimizar o problema de entendimento das questões do instrumento de pesquisa por parte dos respondentes, foi realizado um pré teste. O questionário utilizado neste estudo respondido por quatro gestores da Unimed Federação Minas, onde foi aferido o entendimento dos respondentes sobre as perguntas contidas no instrumento de pesquisa. Somente após a realização desta etapa, foi iniciada a coleta de dados.

### 3.7 Coleta de Dados

Em relação ao método de coleta de dados, optou-se pelo questionário estruturado. Os dados foram coletados por meio de *survey*, com aplicação das perguntas *online* e de forma impressa aos gestores das cooperativas médicas. Na visão de Cooper e Schindler (2003), corroborado por Hair Jr et al (2005), o questionário tipo *survey* está direcionado a coleta de dados padronizada, permitindo que o pesquisador levante informações necessárias com o intuito de obter as respostas das hipóteses da pesquisa.

Desta forma, deu-se início à etapa de coleta de dados a partir do contato pessoal do autor deste trabalho com a entidade que representa política e institucionalmente as Unimed no estado de Minas Gerais – Unimed Federação Minas, que consentiu que fossem realizados contatos aos gestores das Unimed mineiras com o intuito de coletar e reforçar a participação nesta pesquisa.

Como o retorno ao questionário *online* não estava na velocidade esperada, foram abordadas cooperativas médicas de outros estados através do envio de mensagem eletrônica, contato telefônico e de contato pessoal em eventos do próprio Sistema Unimed como o Simpósio das Unimed dos estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, acontecido em agosto de 2015 e da Convenção Nacional Unimed, realizada no fim de setembro de 2015. Nessas situações, foram abordados tanto os gestores das Unimed de Minas Gerais quanto das Unimed dos demais estados. Além

Para este trabalho foram abordados os gestores das cooperativas médicas, por se entender que eles estão operacionalmente à frente do negócio e são as lideranças técnicas responsáveis pelos resultados obtidos por suas respectivas cooperativas. Ao todo, foram obtidas respostas de 82 cooperativas médicas.

Como premissa deste trabalho, nenhuma cooperativa médica terá seu nome mencionado ou revelado em nenhum ponto do estudo.

### 3.8 Modelagem de Equações Estruturais

O termo Modelagem de Equações Estruturais<sup>17</sup> (MEE) não designa uma única técnica, mas uma família de procedimentos. Outros termos como análise de covariância estrutural, modelo estrutural de covariância, ou análise de estruturas de covariância, também são usados na literatura para classificar essas várias técnicas dentro de um único rótulo (KLINE, 2011). O autor ainda considera que o termo modelagem de equações estruturais se refere a um conjunto de procedimentos estatísticos, muito usado por sua capacidade de testar múltiplos relacionamentos hipotéticos simultaneamente (HENLEY; SHOOK; PETERSON, 2006; RAYKOV; MARCOULIDES, 2006).

Comparada à regressão e à análise fatorial, a MEE é uma técnica relativamente nova e tem sido usada em várias áreas de estudo, incluindo educação, marketing, psicologia, sociologia, administração, saúde, demografia e comportamento organizacional. As razões para o interesse por essa técnica em tantas áreas são: a) fornecer um método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente com eficiência estatística; b) permitir avaliar as relações em âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória (HAIR et al., 1998) e c) confirmar o grau de ajuste dos dados observados à hipótese avaliada.

A MEE admite um grande número de variáveis dependentes e independentes. As variáveis observadas podem ser fatoradas, através de análise fatorial, para formar os constructos latentes. A Modelagem de Equações Estruturais é um método mais confirmatório do que exploratório, no qual se faz necessário construir um modelo em termos de um sistema de efeitos unidirecionais de uma variável sobre outra em um diagrama de caminho (GOLOB, 2003).

O propósito do modelo é proporcionar uma representação dos relacionamentos a serem examinados, sendo formalizado através de um diagrama de caminhos ou de um conjunto de equações estruturais (MEDEIROS, 2003).

Duas características distinguem a MEE das demais técnicas de modelagem: a) estimação de relações de independência múltiplas e inter-relacionadas; e b) habilidade para representar constructos latentes (constructos compostos com algumas variáveis mensuráveis que explicam conceitos que não podem ser medidos diretamente) nestas relações de dependência e explicar o erro de mensuração no processo de estimação. A MEE permite

---

<sup>17</sup> Do original: *Structural Equation Modeling*

expressar relações entre variáveis independentes e dependentes, inclusive quando uma variável dependente se torna independente em relações subsequentes. As relações propostas são traduzidas em uma série de equações estruturais (semelhantes às equações de regressão) para cada variável dependente (HAIR et al., 1998).

Outra vantagem da MEE é que ela possibilita uma estimativa dos erros dos parâmetros, enquanto algumas técnicas alternativas (como modelos lineares generalizados) não fornecem os erros das variáveis exploratórias (LEMKE, 2005).

A razão pela qual a MEE tem sido aplicada em muitas áreas é sua habilidade de resolver problemas de pesquisa relacionados às relações causais entre constructos latentes que são medidos pelas variáveis observadas. Muitos conceitos culturais, psicológicos e de mercado são constructos latentes de confiança, medidos por múltiplas variáveis observadas. Quanto menor a confiança nas medidas, maior a dificuldade em observar relações entre os constructos latentes e as demais variáveis. Com o uso da MEE, pode-se modelar importantes constructos latentes, levando-se em conta a não confiabilidade dos indicadores, como no caso de constructos latentes de percepção, avaliação, satisfação ou medidas de comportamento, que têm baixa confiabilidade (REISINGER; TURNER, 1999).

Segundo Maruyama (1998) *apud* Farias e Santos (2000), os métodos da MEE devem ter início em um modelo conceitual que especifique as relações entre um conjunto de variáveis.

Um dos conceitos mais importantes que deve estar presente no tocante a técnicas multivariadas é que não existe um só caminho correto para aplicá-las. A aplicação de MEE segue esse mesmo conceito; sua flexibilidade fornece ao pesquisador uma poderosa técnica analítica adequada para muitos objetivos de pesquisa (HAIR et al., 1998).

Numa visão mais ampla, Pugesek e Tomer (2003) apresentam algumas especificações interessantes sobre os MEE: i) os MEE representam traduções de uma série de relações de causa e efeito entre as variáveis; ii) as relações são descritas por meio de parâmetros que indicam a magnitude do efeito (direto ou indireto) que as variáveis independentes (observada ou latente) têm sobre as variáveis dependentes (observadas ou latentes);

Segundo Edwards & Bagozzi (2000), uma MEE pode ser classificada em:

- Modelo reflexivo direto – especifica efeitos diretos de um constructo para suas variáveis observáveis. Ou seja, os indicadores são influenciados pelos seus respectivos constructos.
- Modelo formativo direto – especifica que as variáveis observáveis são causas correlacionadas de um constructo. Isto é, o constructo é “formado” por seus indicadores.
- Modelo reflexivo indireto – similar ao modelo reflexivo direto, mas os efeitos dos constructos nas variáveis observáveis se dão por meio de outra variável latente, que se situa entre o constructo original e as variáveis observáveis.
- Modelo formativo indireto – similar ao modelo formativo direto, mas a influência dos indicadores em determinado constructo se dá “passando” por outro constructo intermediário.
- Modelo espúrio – ao contrário dos modelos reflexivos e formativos, que dizem, respectivamente, que o constructo causa suas variáveis observáveis ou que estas variáveis causam os constructos, este modelo considera que os relacionamentos entre os constructos e suas variáveis observáveis são espúrios, devido à influência de uma ou mais causas em comum.
- Modelo não analisável<sup>18</sup> – quando os relacionamentos entre um constructo e seus indicadores não podem ser analisados

No caso deste estudo, foi utilizado um modelo que contempla relações tanto diretas quanto indiretas. Uma vez definido o tipo dos relacionamentos entre constructos e seus respectivos indicadores, é preciso decidir sobre qual procedimento estatístico aplicar para estimar os parâmetros que vão possibilitar a identificação e a interpretação das relações entre as variáveis.

Vários procedimentos de estimação são citados por Dias (2004, p. 86-87), a saber:

- Estimação por máxima verossimilhança – *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Tem por pressupostos a normalidade multivariada da amostra, um tamanho mínimo de amostra de 100 casos e o máximo indicado de 200 casos, sob o risco de, caso não

---

<sup>18</sup> Unanalyzed Model (Edwards & Bagozzi, 2000, p. 166).

mantidos tais limites, as medidas de ajuste apresentarem resultados não confiáveis (HAIR et al., 1998).

- Mínimos Quadrados Generalizados – *Generalized Least Squares* (GLS). Assim como o método MLE, tem por pressuposto a normalidade multivariada da amostra, sendo menos restritivo quanto maior for o tamanho da amostra (LONG, 1987).
- Mínimos Quadrados Ponderados – *Weighted Least Squares* (WLS). Exige amostras de tamanho significativo – maiores que 2 mil casos –, como forma de redução das influências da não-normalidade da amostra.
- Mínimos Quadrados Não Ponderados – *Unweighted Least Squares* (ULS). Pressupõe normalidade multivariada da amostra, sendo que não há testes estatísticos disponíveis para a verificação dos parâmetros estimados. Este método é dependente da escala das variáveis em estudo, ou seja, mudanças nas escalas de mensuração das variáveis resultam em diferentes resultados, para o mesmo modelo (LONG, 1987).
- Assintoticamente Livre de Distribuição – *Asymptotically Distribution-Free* (ADF). Por não assumir o pressuposto de normalidade multivariada dos dados a serem analisados, revela-se como uma alternativa aos demais métodos citados anteriormente. No entanto, é dependente do tamanho da amostra – 200 a 500 casos para modelos simples –, aumentando a exigência à medida que o modelo torna-se mais complexo.
- Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS). Permite a análise das relações entre variáveis sob uma perspectiva *formativa*, em que o agrupamento de variáveis observadas é utilizado como forma de categorização e dispositivo de mensuração de algum fenômeno complexo do mundo real (LOHMÖLLER, 1984), não estabelecendo nenhum pressuposto em relação à normalidade multivariada da amostra. Outro aspecto a ser abordado acerca do método PLS está relacionado ao tamanho da amostra, admitindo a utilização de um número pequeno de casos para a estimação dos parâmetros.

Como dados advindos da área de Ciências Sociais Aplicadas, especialmente na área de Estratégia, dificilmente seguiriam algum pressuposto de normalidade, o PLS apresenta nítidas vantagens para análise da MEE nesta pesquisa.

Além disso, Dias (2004) também atesta que “outro aspecto a ser abordado acerca do método PLS está relacionado ao tamanho da amostra, admitindo a utilização de um pequeno número de casos para a estimação dos parâmetros” (DIAS, 2004, p. 88).

### **3.9 Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* (PLS)**

A análise de regressão por mínimos quadrados parciais – *Partial Least Squares* (PLS), caracteriza-se como uma técnica preditiva, que se mostra adequada à análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes.

De acordo com Lohmöller (1988), no método PLS as variáveis latentes são estimadas como agregados lineares ou componentes, encampando, por exemplo, os métodos de componentes principais e de correlação canônica, não havendo restrições quanto às características de distribuição dos dados. Devido às suas semelhanças com a análise de componentes principais, são evitados os problemas inerentes à estimação de variância negativa.

Chin (1997) reforça tal afirmativa ao confirmar que, em função da técnica iterativa de estimação de parâmetros utilizada pelo método PLS, cujo algoritmo é composto por uma série de análises de mínimos quadrados ordinários – *Ordinary Least Squares* (OLS) -, não ocorrem erros de identificação do modelo nem são estabelecidos pressupostos em relação à distribuição das variáveis observadas. O autor também destaca que o método PLS, ao estimar as variáveis latentes, considera-as como combinações lineares das variáveis observadas, evitando a ocorrência de não-determinação dos modelos e possibilitando a definição exata dos escores dos componentes.

### **3.10 Tratamento Estatístico dos Dados**

Os dados coletados foram tabulados e processados por meio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para a geração de estatísticas descritivas e o agrupamento de dados por meio da técnica de Componentes Principais. Em uma análise prévia não foi constatada a existência de dados ausentes e de dados discrepantes na amostra.

O passo seguinte do tratamento estatístico dos dados consistiu na utilização do *software* SmartPLS®, versão 3, com o objetivo da estimação dos parâmetros do modelo proposto e teste das hipóteses de pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa, buscando-se organizá-los com base nos objetivos geral e nos específicos.

### 4.1 Apresentação Descritiva do Perfil da Amostra

Com o intuito de descrever o perfil das cooperativas participantes deste estudo, foi feita análise descritiva dessas instituições em relação ao seu porte (Gráfico 1). Os critérios de classificação por porte seguem as definições da ANS e são efetuados com base na RN 159 de 3 de julho de 2007 através dos dados informados no Sistema de Informações de beneficiários (SIB), que leva em consideração o volume de beneficiários informados no último período do exercício anterior à Agência Nacional de Saúde Suplementar (Tabela 1).

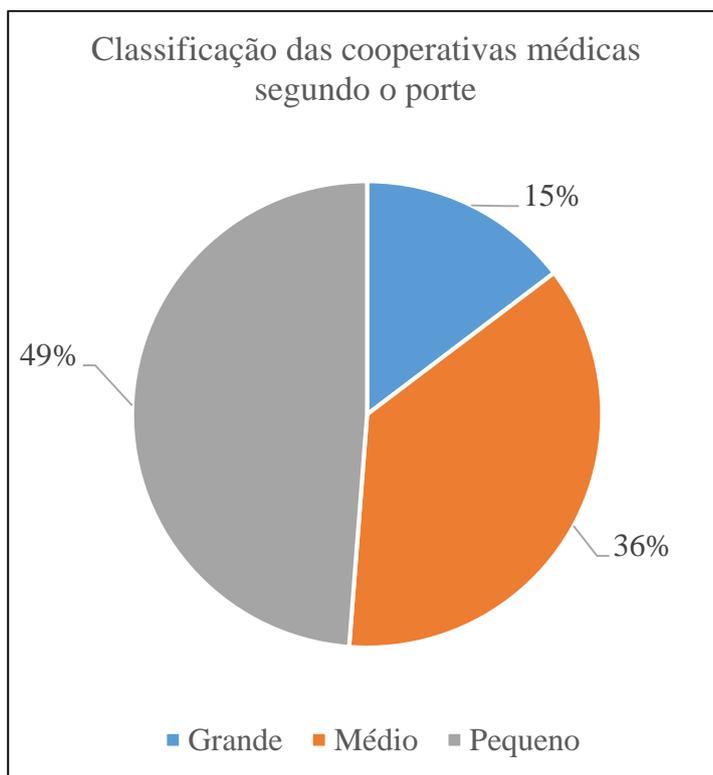
**Tabela 1: Critérios de classificação das Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde por porte**

Porte	Classificação
Pequeno	Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde que possuem menos de 20.000 (vinte mil) beneficiários, número a ser apurado na data de 31 de dezembro do exercício imediatamente anterior
Médio	Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde que possuem de 20.000 (vinte mil) até 100.000 (cem mil) beneficiários, número a ser apurado na data de 31 de dezembro do exercício imediatamente anterior
Grande	Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde que possuem mais de 100.000 (cem mil) beneficiários, número a ser apurado na data de 31 de dezembro do exercício imediatamente anterior

Fonte: Adaptado da Resolução Normativa nº 159 - ANS

De acordo com as classificações expostas na Tabela 1, o volume de cooperativas por porte que participaram desta pesquisa segue demonstrado no Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Classificação das cooperativas médicas segundo o porte



Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizar a análise prévia das variáveis em estudo é fundamental para que os problemas sejam antecipados e soluções coerentes sejam propostas (MALHOTRA, 2001). Com o intuito de garantir tal aspecto, analisaram-se as correlações entre indicadores de primeira ordem que integram o constructo AMBIENTE.

Considerando a HOSTILIDADE e as subdimensões de referência apresentadas nas TABELAS 2 e 3, percebe-se que a maioria das relações são estatisticamente significantes. As exceções da Tabela 2 ficam por conta da relação entre os COMPETIDORES e REGULATÓRIO, além da relação entre FORNECEDORES e ECONÔMICO. Já na Tabela 3, as exceções ficam entre os COMPETIDORES e TECNOLÓGICO, REGULATÓRIO, ECONÔMICO e SÓCIO-CULTURAL.

Nas TABELAS 4 e 5, são analisadas as referências ao constructo DINAMISMO e nelas é demonstrado que a maioria das relações são estatisticamente significantes. As exceções da Tabela 4 ficam por conta do relacionamento entre REGULATÓRIO e SÓCIO-CULTURAL, além dos FORNECEDORES que não demonstraram relações estatisticamente significantes com REGULATÓRIO e ECONÔMICO. Outra exceção foi os COMPETIDORES com o REGULATÓRIO. Na Tabela 5, as exceções ficam por conta dos relacionamentos entre

REGULATÓRIO e SÓCIO-CULTURAL, além da relação entre FORNECEDORES e REGULATÓRIO. Outra relação que não demonstrou significância estatística foi entre FORNECEDORES, tanto com REGULATÓRIO, quanto com ECONÔMICO.

As relações que envolvem a COMPLEXIDADE e as subdimensões de referência são demonstradas nas TABELAS 6 e 7. A maioria das relações são estatisticamente significantes com exceção, nas duas tabelas, da relação entre REGULATÓRIO e SÓCIO-CULTURAL.

**Tabela 2: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Influência - Hostilidade**

ASPECTOS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		QUESTÃO DE REFERÊNCIA							
			1. Em que medida cada um dos fatores abaixo influenciam na tomada de decisões estratégicas na sua empresa?							
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	COMPETIDORES	CONSUMIDORES	FORNECEDORES	TECNOLÓGICO	REGULATÓRIO	ECONÔMICO	SÓCIO-CULTURAL	
COMPETIDORES	4,16	1,869	1,000							
CONSUMIDORES	5,40	1,522	0,619***	1,000						
FORNECEDORES	4,43	1,491	0,533***	0,590***	1,000					
TECNOLÓGICO	5,49	1,279	0,429***	0,455***	0,561***	1,000				
REGULATÓRIO	6,27	0,903	0,193*	0,380***	0,370***	0,516***	1,000			
ECONÔMICO	6,01	1,138	0,326***	0,450***	0,164	0,264**	0,407***	1,000		
SÓCIO-CULTURAL	4,68	1,387	0,389***	0,475***	0,336***	0,430***	0,276**	0,272**	1,000	

\*\*\* p < 0,010; \*\* p < 0,050; \* p < 0,100.

Fonte: elaborada pelo autor.

**Tabela 3: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Favorecimento - Hostilidade**

ASPECTOS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		QUESTÃO DE REFERÊNCIA							
			2. Em que medida os fatores abaixo tem sido favoráveis à sua empresa, quando do processo de tomada de decisões estratégicas?							
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	COMPETIDORES	CONSUMIDORES	FORNECEDORES	TECNOLÓGICO	REGULATÓRIO	ECONÔMICO	SÓCIO-CULTURAL	
COMPETIDORES	4,30	1,608	1,000							
CONSUMIDORES	5,06	1,469	0,401***	1,000						
FORNECEDORES	4,29	1,212	0,283***	0,442***	1,000					
TECNOLÓGICO	4,85	1,572	0,124	0,663***	0,514***	1,000				
REGULATÓRIO	4,78	1,853	0,045	0,612***	0,263***	0,703***	1,000			
ECONÔMICO	4,99	1,788	0,124	0,593***	0,362***	0,681***	0,739***	1,000		
SÓCIO-CULTURAL	4,30	1,302	0,108	0,461***	0,311***	0,481***	0,432***	0,313***	1,000	

\*\*\* p < 0,010; \*\* p < 0,050; \* p < 0,100.

Fonte: elaborada pelo autor.

**Tabela 4: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Previsibilidade – Dinamismo**

ASPECTOS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		QUESTÃO DE REFERÊNCIA 3. Em que medida as ações de cada um dos fatores abaixo têm se tornado mais previsíveis?						
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	COMPETIDORES	CONSUMIDORES	FORNECEDORES	TECNOLÓGICO	REGULATÓRIO	ECONÔMICO	SÓCIO-CULTURAL
COMPETIDORES	4,54	1,525	1,000						
CONSUMIDORES	4,43	1,556	0,478***	1,000					
FORNECEDORES	4,37	1,329	0,472***	0,432***	1,000				
TECNOLÓGICO	4,76	1,357	0,335***	0,396***	0,475***	1,000			
REGULATÓRIO	4,28	1,709	0,207*	0,430***	0,122	0,479***	1,000		
ECONÔMICO	4,49	1,589	0,225**	0,449***	0,173	0,499***	0,600***	1,000	
SÓCIO-CULTURAL	4,30	1,394	0,291***	0,253**	0,461***	0,228**	0,143	0,365***	1,000

\*\*\* p < 0,010; \*\* p < 0,050; \* p < 0,100.

Fonte: elaborada pelo autor.

**Tabela 5: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Mudança – Dinamismo**

ASPECTOS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		QUESTÃO DE REFERÊNCIA 4. Em cada fator, quanto de mudança você observou nos últimos anos?						
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	COMPETIDORES	CONSUMIDORES	FORNECEDORES	TECNOLÓGICO	REGULATÓRIO	ECONÔMICO	SÓCIO-CULTURAL
COMPETIDORES	3,77	1,695	1,000						
CONSUMIDORES	4,80	1,559	0,671***	1,000					
FORNECEDORES	4,15	1,362	0,464***	0,476***	1,000				
TECNOLÓGICO	5,44	1,228	0,445***	0,568***	0,282**	1,000			
REGULATÓRIO	5,78	1,257	0,238**	0,350***	0,033	0,521***	1,000		
ECONÔMICO	5,74	1,332	0,327***	0,439***	0,189*	0,420***	0,511***	1,000	
SÓCIO-CULTURAL	4,24	1,375	0,408***	0,475***	0,396***	0,208*	0,108	0,322***	1,000

\*\*\* p < 0,010; \*\* p < 0,050; \* p < 0,100.

Fonte: elaborada pelo autor.

**Tabela 6: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Fatores – Complexidade**

ASPECTOS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		QUESTÃO DE REFERÊNCIA 5. Com quantos fatores sua empresa lida em seu mercado de atuação?						
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	COMPETIDORES	CONSUMIDORES	FORNECEDORES	TECNOLÓGICO	REGULATÓRIO	ECONÔMICO	SÓCIO-CULTURAL
COMPETIDORES	3,62	2,028	1,000						
CONSUMIDORES	4,96	1,636	0,474***	1,000					
FORNECEDORES	4,50	1,635	0,324***	0,683***	1,000				
TECNOLÓGICO	4,88	1,559	0,439***	0,593***	0,575***	1,000			
REGULATÓRIO	5,50	1,298	0,354***	0,437***	0,369***	0,515***	1,000		
ECONÔMICO	5,29	1,551	0,511***	0,640***	0,546***	0,607***	0,579***	1,000	
SÓCIO-CULTURAL	4,26	1,616	0,293***	0,385***	0,534***	0,441***	0,181	0,419***	1,000

\*\*\* p < 0,010; \*\* p < 0,050; \* p < 0,100.

Fonte: elaborada pelo autor.

**Tabela 7: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores de primeira ordem – Constructo Homogeneidade – Complexidade**

ASPECTOS	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		QUESTÃO DE REFERÊNCIA 6. Esses fatores são similares ou diferenciados entre si?						
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	COMPETIDORES	CONSUMIDORES	FORNECEDORES	TECNOLÓGICO	REGULATÓRIO	ECONÔMICO	SÓCIO-CULTURAL
COMPETIDORES	3,38	1,754	1,000						
CONSUMIDORES	4,24	1,630	0,731***	1,000					
FORNECEDORES	3,87	1,489	0,605***	0,523***	1,000				
TECNOLÓGICO	4,67	1,388	0,387***	0,394***	0,330***	1,000			
REGULATÓRIO	4,54	1,765	0,315***	0,362***	0,337***	0,537***	1,000		
ECONÔMICO	4,55	1,694	0,585***	0,546***	0,450***	0,474***	0,413***	1,000	
SÓCIO-CULTURAL	3,98	1,465	0,512***	0,366***	0,396***	0,329***	0,154	0,620***	1,000

\*\*\* p < 0,010; \*\* p < 0,050; \* p < 0,100.

Fonte: elaborada pelo autor.

Considerando o constructo orientação estratégica (Tabela 8), também pode se observar que a maioria das relações entre as questões abordadas na pesquisa são estatisticamente significantes, com exceção do constructo EXPOSIÇÃO AO RISCO, no qual a maior parte das relações não são estatisticamente significantes, o que sugere um refinamento do instrumento de pesquisa relativo a esse constructo.

**Tabela 8: Estatísticas Descritivas e Correlações entre indicadores – Constructo Orientação Estratégica**

CONSTRUCTOS	QUESTÕES	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		QUESTÕES														
		MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	13	14	20	16	17	7	8	9	10	11	12	15	18	19	
Postura Analítica	13	4,90	1,690	1,000														
	14	4,82	1,557	0,774***	1,000													
	20	4,91	1,533	0,362***	0,498***	1,000												
Postura Defensiva	16	5,18	1,362	0,622***	0,726***	0,354***	1,000											
	17	5,62	1,420	0,400***	0,483***	0,371***	0,464***	1,000										
Postura de Longo Prazo	7	5,48	1,307	0,654***	0,700***	0,379***	0,594***	0,238**	1,000									
	8	4,87	1,255	0,583***	0,584***	0,239**	0,542***	0,215*	0,551***	1,000								
	9	5,16	1,242	0,667***	0,619***	0,318***	0,442***	0,355***	0,520***	0,652***	1,000							
Postura Proativa	10	4,37	1,242	0,458***	0,532***	0,314***	0,491***	0,309***	0,459***	0,346***	0,443***	1,000						
	11	4,90	1,161	0,516***	0,577***	0,306***	0,587***	0,425***	0,364***	0,577***	0,548***	0,375***	1,000					
	12	4,80	1,170	0,540***	0,651***	0,280**	0,562***	0,319***	0,491***	0,567***	0,502***	0,451***	0,548***	1,000				
Exposição ao Risco	15	5,37	1,181	0,603***	0,585***	0,438***	0,549***	0,453***	0,415***	0,547***	0,612***	0,322***	0,592***	0,464***	1,000			
	18	3,83	1,421	0,070	0,025	0,073	0,062	-0,221**	0,049	0,246**	0,000	-0,075	0,115	0,017	0,056	1,000		
	19	3,87	1,293	0,022	0,060	-0,051	0,039	-0,063	0,043	0,246**	0,114	0,013	0,373***	0,257**	0,102	0,440***	1,000	

\*\*\* p < 0,010; \*\* p < 0,050; \* p < 0,100.

13. Ao tomarmos decisões estratégicas, nós utilizamos técnicas de planejamento e sistemas de informação.
14. Ao analisarmos cenários, nós avaliamos, de forma exaustiva, as possíveis consequências e buscamos alternativas.
20. Nós aprovamos novos projetos estratégicos em um processo "passo a passo", ao invés de aprová-los incondicionalmente, ou seja, dando "carta branca".
16. Nós priorizamos a utilização de sistemas de controle de custo, para monitorar o desempenho econômico-financeiro.
17. Nós seguimos as regulamentações governamentais e somente fazemos mudanças importantes que são especificamente permitidas.
7. Ao tomarmos decisões estratégicas significativas, nós sempre focamos o futuro, projetando cenários.
8. Nós estamos dispostos a sacrificar a lucratividade de curto prazo, em prol de metas de longo prazo.
9. Nós enfatizamos investimentos que nos permitam o estabelecimento de vantagens competitivas futuras.
10. Ao tomarmos decisões estratégicas, nós constantemente buscamos introduzir novas marcas ou novos produtos no mercado.
11. Sempre que há alguma ambiguidade nas regulamentações governamentais nós agimos pró-ativamente, no sentido de estabelecer liderança competitiva.
12. Ao tomarmos decisões estratégicas, nós respondemos rapidamente aos sinais de novas oportunidades.
15. Nós buscamos oportunidades que se apresentam promissoras.
18. Ao tomarmos decisões estratégicas, tendemos a nos concentrar em investimentos que apresentem:
19. Nós buscamos grandes oportunidades e favorecemos decisões audaciosas e arrojadas, ainda que haja certo grau de incerteza quanto aos seus retornos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para o constructo Processo decisório (Tabela 9), todas as questões estão relacionadas, e são estatisticamente significantes.

**Tabela 9: Estatística Descritiva e Correlações entre indicadores – Constructo Processo Decisório**

QUESTÕES	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		QUESTÕES		
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	21	22	23
21	4,76	1,675	1,000		
22	4,84	1,486	0,841***	1,000	
23	4,85	1,533	0,772***	0,822***	1,000

\*\*\*  $p < 0,010$ ; \*\*  $p < 0,050$ ; \*  $p < 0,100$ .

21. Uma empresa considerada muito abrangente para determinar a causa de um problema grave pode formar um grupo especial de vários membros, envolver pessoas externas, realizar análises extensas e considerar todas as possíveis causas. Por outro lado, uma empresa não-abrangente pode confiar inteiramente nas ideias e experiência de um ou dois funcionários. O que melhor descreve a sua empresa?

22. Uma empresa que é muito abrangente na geração de alternativas para resolver um problema importante pode formar um grupo especial que realizaria reuniões agendadas, sessões de *brainstorming*, elaborar lista de alternativas, investir recursos para envolver pessoas externas que poderiam ajudar a identificar todas as alternativas possíveis. Em uma empresa não-abrangente, poderia se confiar na experiência de um ou dois funcionários e identificar alternativas satisfatória. O que melhor descreve a sua empresa?

23. Uma empresa, é considerada abrangente quando busca integrar uma decisão estratégica, e pode atribuir essa tarefa a um indivíduo ou grupo específico, investe em recursos para desenvolver um sistema de planejamento formal, incorporar a decisão em planos escritos financeiros, envolver departamentos na elaboração e aplicação da decisão, e fazer esforços específicos para garantir que ele não entre em conflito com outras decisões. Uma empresa não-abrangente, ao contrário, pode tratar todas as decisões importantes individualmente e não se preocupar como elas se encaixam em qualquer estratégia da organização. O que melhor descreve a sua empresa?

Fonte: elaborada pelo autor.

Para o constructo desempenho (Tabela 10), também todas as questões avaliadas são estatisticamente significantes.

**Tabela 10: Estatística Descritiva e Correlações entre indicadores – Constructo Desempenho**

QUESTÕES	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		QUESTÕES			
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	24	25	26	27
24. Lucro bruto / Ativo total (Retorno sobre o Ativo – ROA)	1,94	1,241	1,000			
25. Margem de Lucro Líquida	1,84	1,222	0,873***	1,000		
26. Crescimento total de vendas	1,89	1,176	0,703***	0,734***	1,000	
27. Nossa posição competitiva (participação de mercado)	2,83	1,303	0,443***	0,430***	0,347***	1,000

\*\*\*  $p < 0,010$ ; \*\*  $p < 0,050$ ; \*  $p < 0,100$ .

Fonte: elaborada pelo autor.

#### 4.2 Procedimentos de Análise dos Dados – Componentes Principais e Modelo de Mensuração

Como afirmam Hair et al. (2006), a análise fatorial tem vários propósitos, entre eles, a aplicação na redução do volume de indicadores representativos de um constructo, sem que haja a perda de informações relevantes acerca dos seus conteúdos. Os autores partem do pressuposto de que todas as variáveis constantes das medidas podem ser agrupadas em fatores que garantam a unidimensionalidade das variáveis latentes do modelo hipotético em estudo.

No caso desta pesquisa, a análise fatorial por meio de Componentes Principais para um fator, com rotação Varimax, foi utilizada para agrupar os indicadores dos constructos de primeira ordem relativos ao AMBIENTE, tendo em vista que a proposição inicial desta pesquisa estabelecia três níveis de agrupamento: AMBIENTE, de terceira ordem; COMPLEXIDADE, DINAMISMO e HOSTILIDADE, de segunda ordem; e questões específicas de primeira ordem, representativas de cada um dos constructos de segunda ordem, que abordam temáticas relativas às influências de fatores relativos a Competidores, Consumidores, Fornecedores, Tecnologia, Regulação, Economia e aspectos Sócio-Culturais. Tal procedimento também foi adotado para o constructo ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, originalmente de segunda ordem, tendo como referência o trabalho de Venkatraman (1989), quando da proposição e teste do modelo STROBE.

Hair et al. (2006) apontam que as correlações entre os indicadores de um constructo constituem um dos meios de se verificar a relevância dos indicadores, quando do processamento da análise fatorial. Os autores recomendam que haja um número significativo de correlações bivariadas com valores superiores a 0,300, o que indica a presença de indicadores relevantes, embora reconheçam que não existe uma regra objetiva que defina a expressividade desses indicadores – conforme pode ser observado nas Tabelas 1 a 6, os indicadores dos constructos de primeira ordem representativos dos constructos de segunda ordem Hostilidade, Dinamismo e Complexidade, referentes ao constructo de terceira ordem Ambiente Competitivo, atendem ao critério com algumas poucas restrições, assim como os constructos de primeira ordem relativos ao constructo de segunda ordem Orientação Estratégica – Tabela 8.

Na Tabela 11, são apresentadas as cargas fatorais de cada indicador em relação aos respectivos constructos, assim como os índices para verificação da Validade Convergente – Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta, conforme indicado por Ringle, Silva e Bido (2014). Tendo em vista que, segundo os autores, valores de Alfa acima de 0,600 e de Confiabilidade Composta acima de 0,700 são considerados adequados, foi atestada a validade convergente.

**Tabela 11: Testes de Validade Convergente e Significância das Cargas e dos Pesos**

Constructos	Indicadores	Carga ou Peso	Estatística T	<i>p</i> -valor		Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta
Complexidade	COMP1	0,900	59,254	0,000	***	0,683	0,897
	COMP2	0,840	18,866	0,000	***		
Desempenho <sup>a</sup>	Q24	1,278	2,896	0,000	***	----- <sup>b</sup>	----- <sup>b</sup>
	Q25	-0,564	1,587	0,113			
	Q26	0,235	0,709	0,478			
	Q27	-0,943	4,202	0,000	***		
Dinamismo	DIN1	-0,810	13,276	0,000	***	0,611	0,836
	DIN2	-0,883	49,576	0,000	***		
Hostilidade	HOST1	0,874	42,452	0,000	***	0,653	0,852
	HOST2	0,848	18,525	0,000	***		
Orientação Estratégica	Analítica	0,911	53,209	0,000	***	0,816	0,876
	Defensiva	0,785	17,698	0,000	***		
	Longo Prazo	0,878	28,245	0,000	***		
	Proativa	0,873	28,614	0,000	***		
	Risco	0,267	1,905	0,057	*		
Processo Decisório <sup>a</sup>	Q21	-0,112	0,597	0,551		----- <sup>b</sup>	----- <sup>b</sup>
	Q22	0,860	2,916	0,000	***		
	Q23	0,268	1,342	0,180			

<sup>a</sup> – constructos formativos.

<sup>b</sup> – não são calculados para constructos formativos.

\*\*\*  $p < 0,010$ ; \*\*  $p < 0,050$ ; \*  $p < 0,100$ .

Fonte: elaborada pelo autor.

Após ter sido atestada a Validade Convergente do modelo, foi verificada a Validade Discriminante por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), conforme indicado por Ringle, Silva e Bido (2014), que se baseia na comparação das raízes quadradas das Variâncias Médias Explicadas de cada variável latente com as correlações entre as variáveis latentes.

Conforme pode ser observado na Tabela 12, a raiz quadrada da variância média explicada para as variáveis latentes de natureza reflexiva que integram o modelo de pesquisa, representada na diagonal principal da matriz, é superior às correlações entre elas, atendendo ao critério de Fornell e Larcker (1981), atestando a Validade Discriminante.

**Tabela 12: Critério de Fornell e Larcker**

CONSTRUCTOS	COMPLEXIDADE	DINAMISMO	HOSTILIDADE	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA
COMPLEXIDADE	<b>0,870</b>			
DINAMISMO	-0,729	<b>0,847</b>		
HOSTILIDADE	0,658	-0,742	<b>0,861</b>	
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	0,568	-0,623	0,619	<b>0,781</b>

Fonte: elaborada pelo autor.

### 4.3 Avaliação do Modelo Estrutural

O primeiro critério utilizado para avaliação do modelo estrutural é a verificação da colinearidade entre os constructos componentes do modelo proposto. Conforme pode ser observado na Tabela 13, não foi identificada colinearidade, tendo em vista a apuração de valores abaixo do ponto de referência de VIF (*Variance Inflation Factor*) menor ou igual a 5,000, proposto por (HAIR, HULT, RINGLE e SARSTEDT, 2014).

**Tabela 13: Teste de Colinearidade (VIF)**

Origem	Destino	VIF
AMBIENTE	DESEMPENHO	1,900
AMBIENTE	ORIENTAÇÃO	1,000
AMBIENTE	PROCESSO DECISÓRIO	1,841
ORIENTAÇÃO	DESEMPENHO	2,591
ORIENTAÇÃO	PROCESSO DECISÓRIO	1,841
PROCESSO DECISÓRIO	DESEMPENHO	2,143
PORTE	DESEMPENHO	1,418
COMPLEXIDADE	AMBIENTE	2,283
DINAMISMO	AMBIENTE	2,885
HOSTILIDADE	AMBIENTE	2,380

Fonte: elaborada pelo autor.

Tendo em vista a adequação do modelo à estimação das variáveis que influenciam a variação do DESEMPENHO, o próximo passo foi a análise da proporção da variância da variável latente endógena explicada pelo modelo estrutural, expresso pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ). De acordo com Cohen (1988), um  $R^2$  entre 0,020 e 0,130 representa uma pequena capacidade

explicativa, ao passo que um  $R^2$  entre 0,130 e 0,260 representa uma capacidade explicativa média e um  $R^2$  acima de 0,260 representa uma capacidade explicativa grande.

No caso desta pesquisa, o modelo estrutural se mostrou capaz de explicar 23,30% ( $R^2$  ajustado = 0,233) da variância da variável latente DESEMPENHO, representando uma capacidade explicativa média do modelo e seu ajuste ao estudo das hipóteses de pesquisa propostas. Também merecem destaque a explicação de 45,00% ( $R^2$  ajustado = 0,450) da variância da variável latente ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA e de 44,20% ( $R^2$  ajustado = 0,442) da variância da variável latente PROCESSO DECISÓRIO, ambas consideradas como grandes, de acordo com Cohen (1988).

O ajuste do modelo também pode ser verificado por meio dos critérios de verificação da Validade Preditiva, com a utilização do indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ), e da contribuição de cada constructo para o ajuste do modelo, expressa por meio da estimação do Tamanho do Efeito ( $f^2$ ), que se aplicam somente a constructos reflexivos. Os valores estimados para o  $Q^2$  devem ser positivos e, de acordo com Cohen (1988), valores de  $f^2$  entre 0,020 e 0,150 são considerados pequenos, entre 0,150 e 0,350 médios e acima de 0,350 são considerados grandes.

Todos os valores apurados para o indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) são positivos, atestando a validade preditiva do modelo estrutural (AMBIENTE = 0,581; ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA = 0,354). Quanto ao tamanho do efeito ( $f^2$ ), a variável latente AMBIENTE apresenta efeito pequeno (0,085), assim como a variável ORIENTAÇÃO (0,089). Quanto às variáveis latentes PROCESSO DECISÓRIO e PORTE, o valor de  $f^2$  apurado aponta para um Tamanho do Efeito grande (0,623 e 0,601, respectivamente) – Tabela 14.

Quanto às relações entre as variáveis latentes, que expressam as hipóteses de pesquisa, conforme apresentado na Tabela 14 e representado na Figura 11, o efeito da variável latente AMBIENTE (0,676) na variável latente ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA se mostra positiva e estatisticamente significativa a 1,00% ( $p = 0,000$ ), assim como da ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (0,637) na variável PROCESSO DECISÓRIO ( $p = 0,000$ ). Quanto ao efeito da TOMADA DE DECISÃO (-0,339) no DESEMPENHO, este se mostra estatisticamente significativa a 10,00% ( $p = 0,059$ ). Os efeitos dos constructos de primeira ordem COMPLEXIDADE, DINAMISMO e

HOSTILIDADE no respectivo constructo de segunda ordem AMBIENTE se mostram estatisticamente significante a 1,00% ( $p = 0,000$ ).

**Tabela 14: Coeficientes de caminho estimados – efeitos diretos e tamanho do efeito ( $f^2$ )**

Origem	Destino	Coeficiente de Caminho	Estatística T	<i>p</i> -valor	$f^2$
AMBIENTE COMPETITIVO	DESEMPENHO	-0,089	0,601	0,548	0,085
AMBIENTE COMPETITIVO	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	0,676	14,710	0,000 ***	---
AMBIENTE COMPETITIVO	PROCESSO DECISÓRIO	0,055	0,632	0,528	---
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	DESEMPENHO	0,080	0,623	0,533	0,089
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	PROCESSO DECISÓRIO	0,637	5,639	0,000 ***	---
PROCESSO DECISÓRIO	DESEMPENHO	-0,339	1,887	0,059 *	0,623
PORTE <sup>a</sup>	DESEMPENHO	-0,257	1,672	0,095 *	0,610
COMPLEXIDADE	AMBIENTE COMPETITIVO	0,340	10,975	0,000 ***	---
DINAMISMO	AMBIENTE COMPETITIVO	-0,375	16,115	0,000 ***	---
HOSTILIDADE	AMBIENTE COMPETITIVO	0,398	14,818	0,000 ***	---

<sup>a</sup> – Constructo de controle.

\*\*\*  $p < 0,010$ ; \*\*  $p < 0,050$ ; \*  $p < 0,100$ .

Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto aos efeitos indiretos – Tabela 15 – o efeito do AMBIENTE (0,431) no PROCESSO DECISÓRIO, por meio da ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, mostra-se estatisticamente significante a 1,00% ( $p = 0,000$ ). Por sua vez, efeito indireto da ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (-0,216) no DESEMPENHO, por meio do PROCESSO DECISÓRIO, também se mostra estatisticamente significante a 10,00% ( $p = 0,072$ ).

Os efeitos indiretos da COMPLEXIDADE, do DINAMISMO e da HOSTILIDADE no PROCESSO DECISÓRIO, por meio da ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, são estatisticamente significantes a 1,00% (0,165; -0,182 e 0,193, respectivamente –  $p = 0,000$ ). Já os efeitos indiretos desses mesmos constructos e do constructo AMBIENTE no DESEMPENHO não apresentam significância estatística.

**Tabela 15: Coeficientes de caminho estimados – efeitos indiretos**

Origem	Destino	Coefficiente de Caminho	Estatística T	p-valor
AMBIENTE COMPETITIVO	DESEMPENHO	-0,110	1,225	0,221
AMBIENTE COMPETITIVO	PROCESSO DECISÓRIO	0,431	5,480	0,000 ***
COMPLEXIDADE	DESEMPENHO	-0,068	1,238	0,216
COMPLEXIDADE	PROCESSO DECISÓRIO	0,165	4,899	0,000 ***
DINAMISMO	DESEMPENHO	0,075	1,292	0,196
DINAMISMO	PROCESSO DECISÓRIO	-0,182	5,298	0,000 ***
HOSTILIDADE	DESEMPENHO	-0,079	1,294	0,196
HOSTILIDADE	PROCESSO DECISÓRIO	0,193	5,019	0,000 ***
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	DESEMPENHO	-0,216	1,803	0,072 *

\*\*\*  $p < 0,010$ ; \*\*  $p < 0,050$ ; \*  $p < 0,100$ .

Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto aos efeitos totais, que consideram os efeitos diretos em conjunto com os efeitos indiretos, – Tabela 16 – os efeitos do AMBIENTE (0,485), da COMPLEXIDADE (0,165), do DINAMISMO (-0,182), da HOSTILIDADE (0,193) e da ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (0,637) no PROCESSO DECISÓRIO se mostram estatisticamente significantes a 1,00% ( $p = 0,000$ ), assim como desses na ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (0,676; 0,230; -0,254 e 0,269, respectivamente). Conforme pode ser observado na Tabela 16, os constructos AMBIENTE, COMPLEXIDADE, DINAMISMO, HOSTILIDADE e ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA não apresentam efeitos totais estatisticamente significantes no DESEMPENHO. A variável de controle PORTE, além de possuir um coeficiente de caminho negativo, ainda obteve uma relação estatística pouco significativa.

**Tabela 16: Coeficientes de caminho estimados – efeitos totais**

Origem	Destino	Coefficiente de Caminho	Estatística T	p-valor
AMBIENTE COMPETITIVO	DESEMPENHO	-0,200	1,286	0,199
AMBIENTE COMPETITIVO	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	0,676	14,710	0,000 ***
AMBIENTE COMPETITIVO	PROCESSO DECISÓRIO	0,485	5,463	0,000 ***
COMPLEXIDADE	AMBIENTE COMPETITIVO	0,340	10,975	0,000 ***
COMPLEXIDADE	DESEMPENHO	-0,068	1,238	0,216
COMPLEXIDADE	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	0,230	8,701	0,000 ***
COMPLEXIDADE	PROCESSO DECISÓRIO	0,165	4,899	0,000 ***
DINAMISMO	AMBIENTE COMPETITIVO	-0,375	16,115	0,000 ***
DINAMISMO	DESEMPENHO	0,075	1,292	0,196
DINAMISMO	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	-0,254	11,643	0,000 ***
DINAMISMO	PROCESSO DECISÓRIO	-0,182	5,298	0,000 ***
HOSTILIDADE	AMBIENTE COMPETITIVO	0,398	14,818	0,000 ***
HOSTILIDADE	DESEMPENHO	-0,079	1,294	0,196
HOSTILIDADE	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	0,269	10,899	0,000 ***
HOSTILIDADE	PROCESSO DECISÓRIO	0,193	5,019	0,000 ***
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	DESEMPENHO	-0,135	1,117	0,264
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	PROCESSO DECISÓRIO	0,637	5,639	0,000 ***
PORTE <sup>a</sup>	DESEMPENHO	-0,257	1,672	0,095 *
PROCESSO DECISÓRIO	DESEMPENHO	-0,339	1,887	0,059 *

<sup>a</sup> – Constructo de controle.

\*\*\* p < 0,010; \*\* p < 0,050; \* p < 0,100.

Fonte: elaborada pelo autor.

Demonstradas as significâncias estatísticas entre as relações através da Tabela 16, e os sentidos das relações apresentadas na Figura 8, pode se considerar se que o constructo AMBIENTE COMPETITIVO apresenta um relacionamento positivo e de intensidade moderada com o PROCESSO DECISÓRIO, demonstrando influência do ambiente no processo decisório. Estas condições, somadas ao fato desta relação ser estatisticamente significativa, não rejeitam a hipótese alternativa H1,1. A não significância estatística das relações entre o AMBIENTE

COMPETITIVO e o DESEMPENHO, além do sinal negativo, apontam para a rejeição da hipótese alternativa H1,2. A hipótese alternativa H1,3, não foi rejeitada em função da identificação de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre os constructos AMBIENTE COMPETITIVO e ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA. Além de não rejeitar a hipótese alternativa H1,3, esta relação também apresenta uma média intensidade. Já as relações da hipótese alternativa H1,4 apresentam sinal positivo, o que aponta para a não rejeição da hipótese alternativa. Além disso, considera-se ainda que o constructo ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA demonstra uma influência de média intensidade sobre o constructo PROCESSO DECISÓRIO em função de seu coeficiente e sua significância estatística. Além do sinal negativo, a relação entre o constructo ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA e DESEMPENHO não foi considerada estatisticamente significativa, o que por consequência faz com que seja rejeitada a hipótese alternativa H1,5. A hipótese alternativa H1,6 também foi rejeitada, em face ao coeficiente encontrado ser negativo entre os constructos PROCESSO DECISÓRIO e DESEMPENHO. A avaliação das hipóteses alternativas do estudo é resumida no Quadro 7, cuja representação gráfica do modelo é demonstrada na Figura 11.

**Quadro 7:** Hipóteses de pesquisa

HIPÓTESE	HIPÓTESE ALTERNATIVA	AValiação
H1,1	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e o processo decisório.	Não rejeitar
H1,2	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e o desempenho.	Rejeitar
H1,3	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o ambiente competitivo e a orientação estratégica.	Não rejeitar
H1,4	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação estratégica e o processo decisório.	Não rejeitar
H1,5	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação estratégica e o desempenho.	Rejeitar
H1,6	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o processo decisório e o desempenho.	Rejeitar

Fonte: elaborada pelo autor.

A tabulação cruzada entre o processo decisório e o desempenho apresentada na Tabela 17 indica que 65% das cooperativas analisadas têm um desempenho classificado entre alto e muito alto. Além disso, demonstra que a grande maioria das cooperativas médicas de pequeno porte 70% são classificadas com um processo decisório nada ou pouco abrangente, pois a maioria delas tem um desempenho entre alto e muito alto.

Já entre as cooperativas de médio porte, a relação é inversa quando comparada com às de pequeno porte, 60% delas estão classificadas com um desempenho baixo ou médio. Em relação ao processo decisório, as cooperativas médicas de médio porte também se diferem das operadoras de pequeno porte, e 63,33% são classificadas com um processo decisório abrangente ou muito abrangente. Destas, 57,89% tem um desempenho baixo ou médio.

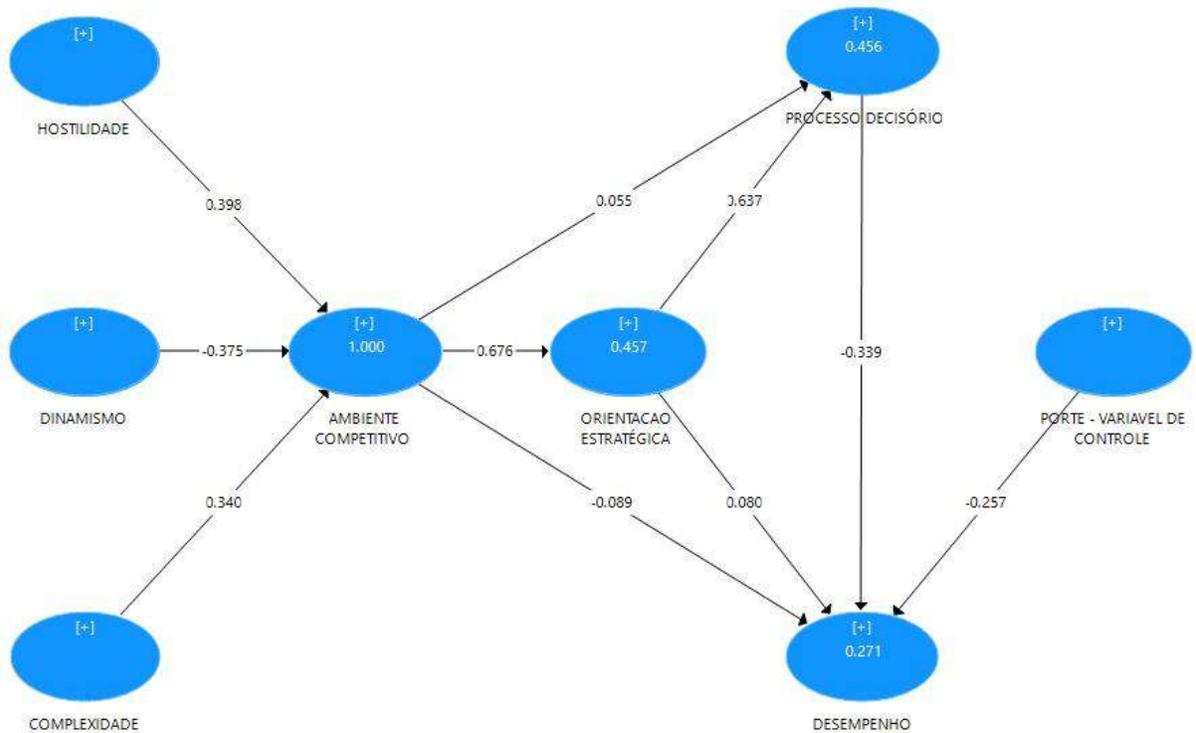
Todas as operadoras de plano de saúde consideradas como de grande porte desta análise são classificadas em seu processo decisório como abrangente ou muito abrangente. Como pode se verificar, 75% delas estão classificadas com desempenho baixo ou médio.

**Tabela 17:** Tabulação cruzada entre Processo Decisório e Desempenho, por porte das cooperativas

PORTE	PROCESSO DECISÓRIO		NÍVEL DE DESEMPENHO				Total	
			BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO		
PEQUENO	NADA ABRANGENTE	Quantidade	0	4	1	<b>9</b>	14	
		PERCENTUAL	0,00%	36,36%	9,09%	60,00%	35,00%	
	POUCO ABRANGENTE	Quantidade	0	4	<b>6</b>	4	14	
		PERCENTUAL	0,00%	36,36%	54,55%	26,67%	35,00%	
	ABRANGENTE	Quantidade	2	2	<b>3</b>	2	9	
		PERCENTUAL	66,67%	18,18%	27,27%	13,33%	22,50%	
	MUITO ABRANGENTE	Quantidade	1	1	1	0	3	
		PERCENTUAL	33,33%	9,09%	9,09%	0,00%	7,50%	
	Total	Quantidade	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	
		PERCENTUAL	7,50%	27,50%	27,50%	37,50%	100,00%	
	MÉDIO	NADA ABRANGENTE	Quantidade	0	<b>3</b>	2	0	5
			PERCENTUAL	0,00%	42,86%	28,57%	0,00%	16,67%
POUCO ABRANGENTE		Quantidade	<b>3</b>	1	1	1	6	
		PERCENTUAL	27,27%	14,29%	14,29%	20,00%	20,00%	
ABRANGENTE		Quantidade	2	1	0	<b>4</b>	7	
		PERCENTUAL	18,18%	14,29%	0,00%	80,00%	23,33%	
MUITO ABRANGENTE		Quantidade	<b>6</b>	2	4	0	12	
		PERCENTUAL	54,55%	28,57%	57,14%	0,00%	40,00%	
Total		Quantidade	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	
		PERCENTUAL	36,67%	23,33%	23,33%	16,67%	100,00%	
GRANDE		ABRANGENTE	Quantidade	1	1	0	0	2
			PERCENTUAL	16,67%	33,33%	0,00%	0,00%	16,67%
	MUITO ABRANGENTE	Quantidade	<b>5</b>	2	3	0	10	
		PERCENTUAL	83,33%	66,67%	100,00%	0,00%	83,33%	
	Total	Quantidade	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	
		PERCENTUAL	50,00%	25,00%	25,00%	0,00%	100,00%	

Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 11: Relações estimadas entre os constructos componentes do modelo de pesquisa.



Fonte: elaborado pelo autor

Com base nas análises apresentadas anteriormente, identifica-se que a hipótese alternativa geral **H<sub>1</sub>** - **o desempenho das cooperativas médicas é influenciado, de forma monotônica e positiva, pela orientação estratégica, pelo ambiente competitivo e pelo processo decisório** foi rejeitada em virtude da vinculação de sua rejeição à rejeição *in totum* das demais hipóteses propostas no Quadro 6, que correspondem aos arcos da Figura 8.

Apresentadas as avaliações das hipóteses alternativas, a seguir são tecidas as considerações finais, sugeridas futuras pesquisas passíveis de serem desenvolvidas com base neste trabalho e expostas as suas limitações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, são apresentados os principais resultados da dissertação, analisando o objetivo geral, específicos e o problema de pesquisa, apresentando as limitações, bem como sugestões para futuras pesquisas.

Com o objetivo principal de contribuir para o entendimento das relações, bem como de sua intensidade nas interações entre os constructos avaliados, foi realizada uma pesquisa junto a 82 gestores de cooperativas médicas do Sistema Unimed. Para tanto, foi proposto um modelo de análise que englobasse todas as relações hipotetizadas, viabilizando a obtenção de respostas ao problema de pesquisa: *Quais as influências exercidas pela orientação estratégica e o processo decisório no desempenho da firma, considerando as configurações do ambiente competitivo?*

Para concluir essa etapa, foi estabelecido como objetivo geral analisar a relação e a intensidade da interação entre a orientação estratégica, o processo decisório e o desempenho organizacional, consideradas as configurações do ambiente competitivo e tendo como objetivos específicos classificar as cooperativas médicas segundo o processo decisório, além de estimar os parâmetros do modelo estrutural hipotético. Tomando como base o problema de pesquisa e os objetivos propostos, são apresentadas a seguir as conclusões obtidas após as análises realizadas.

Inicialmente, ao analisarmos a tabulação cruzada entre seu processo decisório e desempenho das cooperativas pesquisadas, pode-se verificar que a maioria das operadoras de pequeno porte tem um desempenho classificado entre alto e muito alto, além de ter um processo decisório menos abrangente. Já, a maioria das cooperativas médicas de médio e grande porte apresentam um processo decisório mais abrangente, em contrapartida, a maioria apresenta um desempenho classificado como baixo ou médio. Importante ressaltar que entre as cooperativas médicas de grande porte, todas tiveram seu processo decisório classificado como abrangente ou muito abrangente. Estas verificações corroboram com os resultados obtidos e apresentados na Tabela 16, na qual é demonstrada uma relação negativa entre o porte e o constructo desempenho.

Quanto à intensidade das relações existentes entre os constructos ambiente competitivo, processo decisório, orientação estratégica e o desempenho nas cooperativas médicas, pode-se concluir que o ambiente competitivo tem uma influência positiva sobre o processo

decisório, fato que levou a não rejeição dessa hipótese alternativa, a qual pressupõe que exista uma relação monotônica e positiva entre os constructos do modelo. De acordo com essas informações, é possível concluir pela tendência que quanto maior a complexidade ou a hostilidade, mais abrangente será o processo decisório. Seguindo o raciocínio inverso, o dinamismo possui uma relação negativa com o processo decisório, ou seja, quanto menos dinâmico o ambiente competitivo, maior será a abrangência do processo decisório.

No que diz respeito aos constructos ambiente competitivo e desempenho não foi observada uma relação estatisticamente significativa, ou mesmo, uma relação positiva. Contudo, conclui-se que, neste estudo, o ambiente competitivo não influencia o desempenho.

Ao focarmos a relação entre os constructos orientação estratégica e processo decisório, verifica-se que, além de significativa, ela é positiva, apontando para uma tendência de adoção de um processo decisório mais abrangente quanto mais a orientação estratégica apresentar características predominantemente analíticas, voltadas para o longo prazo e com uma menor exposição ao risco. Em contrapartida, a orientação estratégica tem uma relação negativa e não significativa com o desempenho, ou seja, considerando as cooperativas médicas, a orientação estratégica não influencia o desempenho.

Em relação ao processo decisório e o desempenho, pode-se concluir que o efeito negativo e estatisticamente significativo indica para uma relação em que quanto menor a abrangência do processo decisório, melhor o desempenho das cooperativas médicas.

Ao analisarmos a variável de controle, o porte das cooperativas médicas, quando relacionada ao constructo desempenho, observa-se uma relação negativa. Consequentemente, quanto menor o porte da cooperativa médica melhor seu desempenho.

Em suma, os objetivos propostos para este trabalho foram alcançados, e como consequência, pode-se afirmar que o modelo proposto se demonstra adequado para explicar as relações estudadas neste trabalho. Espera-se que este estudo contribua para futuras pesquisas e sirva como estímulo e ampliação dos estudos na área de gestão estratégica das organizações.

Como implicação acadêmica do estudo, tem-se uma contribuição à compreensão das relações entre os fatores moderadores do desempenho nas cooperativas médicas, permitindo a ampliação dos conhecimentos acerca das estratégias organizacionais.

Quanto ao aspecto gerencial, a contribuição se dá pela possibilidade de um melhor entendimento por parte dos gestores das cooperativas médicas das consequências do processo de tomada de decisão no desempenho da firma, além de auxiliar na compreensão de outros fatores moderadores que podem atuar de forma expressiva.

### **5.1 Limitações da Pesquisa**

O presente estudo, assim como qualquer pesquisa em ciências sociais, apresenta limitações em sua aplicação e análise de resultados, que poderão ser úteis para o aprimoramento de estudos futuros.

A dificuldade em se obter um maior número de respostas é um dos fatores limitadores deste trabalho. Apesar das diferentes formas de abordagem na tentativa de se conseguir o maior número de respondentes possível, a pesquisa esbarrou no baixo retorno dos entrevistados. Foram abordados cerca de 600 gestores e ao término da pesquisa obteve-se um retorno de 82 respondentes.

Em relação ao aspecto analítico, as conclusões apontadas neste trabalho devem ser avaliadas sob a perspectiva do segmento de cooperativas médicas, portanto, para análise de outras indústrias, as adaptações deverão ser devidamente realizadas.

Não obstante estas limitações, este estudo proporcionará uma contribuição válida para o entendimento das relações entre os constructos estudados neste trabalho. Em especial, levantar reflexões e apontar lacunas no conhecimento sobre o tema – tanto quanto sistematizar o conhecimento existente e contribuir para a resposta à questão de pesquisa.

## 5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

As conclusões apresentadas remetem à proposição de novos estudos acerca dos condicionantes do desempenho em organizações com vistas ao refinamento dos modelos e ao incremento do conhecimento acerca do tema:

- Inserir novos indicadores que complementem a capacidade preditiva do modelo proposto, principalmente no tocante ao desempenho;
- Realizar pesquisas com os gestores das empresas analisadas, buscando identificar aspectos não expressos pela abordagem quantitativa;
- Replicar esta pesquisa em outros ramos de cooperativas, ou até em outros setores da indústria, permitindo uma comparação entre as estruturas nomológicas resultantes em diferentes segmentos, sendo possível analisar as especificidades de cada setor pesquisado;
- Buscar entender a evolução histórica das alterações entre as relações pesquisadas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. A concept of corporate planning. **Long Range Planning**, v. 3, n. 1, p. 2– 8, 1970.
- ANASTASSOPOULOS et al. **Strategor**: stratégie, structure, décision, identité – politique générale d’entreprise. Paris: Inter Editions, 1991. 480 p.
- ANDERSEN, T. J. Integrating The Strategy Formation Process: An International Perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263 - 272, 2004.
- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Richard Irwin, 1980.
- ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/>>. Acesso em 29 nov. 2015.
- ANSOFF, H. I. The changing shape of the strategic problem. In SHENDEL D. E.; HOFER C. W.. **Strategic management**. Boston: Little Brown and Company, 1979. p. 23-44
- BECKER, J.L.; FREITAS, H.; HOPPEN, N.; KLADIS, C. M. **Informação e decisão: Sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOSSIDY, L; CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BOURGEOIS III, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.
- BRASIL. Agência Nacional de Saúde. Resolução Normativa n. 159 de 3 de julho de 2007. Dispõe sobre aceitação, registro, vinculação, custódia, movimentação e diversificação dos ativos garantidores das operadoras e do mantenedor de entidade de autogestão no âmbito do sistema de saúde suplementar. **Lex**: <<http://www.ans.gov.br/>>. Acesso em 03 dez. 2015.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Financial Management: theory and practice**. 9. ed. Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1999.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 1, p. 65-85, 2005.

BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n.1, p. 61-70. 1983.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39 janeiro/março 2003.

CANEPA, D.; LUDWIG, V. S. Avaliação do desempenho empresarial: estudo de caso de uma agroindústria no RS, **ConTexto**. v. 2. n. 3. p. 1-20. 2002

CARDOSO, D. O uso da Simulação de Monte Carlo na elaboração do Fluxo de Caixa Empresarial: uma proposta para quantificação das incertezas ambientais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, XX, 2000, São Paulo. **Anais...** USP, São Paulo: ABEPRO, 2000.

CARDOSO, D. **Um modelo relacional entre macroambiente, ambiente competitivo, postura estratégica e desempenho organizacional um estudo no setor siderúrgico**. 2007. 254 f. Tese (Doutorado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais), Belo Horizonte, 2007

CARLSON, K., & HATFIELD, D. Strategic management research and the cumulative knowledge perspective. In: KETCHEN D. J.; BERGH D. D., **Research methodology in strategy and management**, San Diego: Emerald Groupv.1. 2004. p. 273-301.

CHAKRAVARTHY, B. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 7, n. 5, p.437-458, 1986.

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

CHILD, J. 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, 1975.

CHIN, Wynne W. Overview of the PLS method, 1997. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>>. Acessado em: 29/09/2015.

CHO, H.; PUCIK, V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, p.555-575, 2005.

CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system for classifying business strategies. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 413- 428, 1988.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1988

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. **Research methodology in strategy and management**, v. 2, p. 259-286, 2004.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 514 p.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, 1988.

DESS, G.; DAVIS P. S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984

DIAS, A. T. **Competição, orientação estratégica e desempenho em ambiente turbulento: uma abordagem empírica**. 2004.142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG), Belo Horizonte, 2004

DAY, G. S., REIBSTEIN, D. J., GUNTHER, R. E. **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: Wiley, 1997. 449 p.

DRUCKER, P. F. **Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions**. Nova Iorque: Harper & Row, 1964

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, p. 45-53, 1988.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative science quarterly**, n. 17, p. 313-327, 1972.

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

EISENHARDT, K. M. Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments, **Academy of Management Journal**, v.32, n. 3, p. 543–576, 1989.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

ETZIONI, A. Mixed-scanning: a “third” approach to decision-making. **Public Administration Review**, v. 27, n. 5. p. 385-392, 1967.

FAHEY, L.; NARAYANAN, V. K. **Macroenvironmental analysis for strategic management**. St. Paul: West Publishing Company, 1986.

FARIAS, S. A. e SANTOS, R. C., **Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação do Consumidor**: uma investigação Teórica e Prática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, p. 107-132, set/dez. 2000.

FAUL, F., ERDELFER, E., BUCHNER, A., LANG, A. G. Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FORNELL, C., LARKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p.39-50, 1981.

FREDRICKSON, J. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 445-466, 1984.

FREDRICKSON, J. W. Strategic process research: questions and recommendations. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 565-575, 1983.

FREDRICKSON, J. W. Effects of decision motive and organizational performance lever on strategic decision processes. **Academy of Management Journal**; v. 28, n. 4, p. 821-843, 1985.

FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, Terence R. Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. **Academy of Management journal**, v. 27, n. 2, p. 399-423, 1984.

FREEMAN, J.; HANNAN, M. T. Growth and decline process in organizations. **American Sociological Review**, v. 40, n. , p.215-228, 1975.

FRIGO, M. L. Strategy-focused performance measures. **Strategic Finance**, v. 84, n. 3, p. 10-5, 2002.

GALBRAITH, C.; SCHENDEL, D. An empirical analysis of strategy types. **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 2, p. 153-173, 1983.

GALBRAITH, J. R. **Designing complex organizations**. Boston: Addison-Wesley Longman Publishing Co., 1973.

GLICK, W. H.; WASHBURN, N. T.; MULLER, C. C. The myth of firm performance. In: ANNUAL MEETING OF AMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 69., 2005, Honolulu. **Anais eletrônicos...**Honolulu: Academy Of Management Review, 2005, p. 1-28.

GOLOB, T. F., **Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research**, v. 37, n. 1, p. 1-25, 2003.

GONCALVES, Carlos Alberto. **Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008. 323 p.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**, 5. ed. New Jersey: Prentice Hall: 998.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, v. 15, n. 4, p. 48-59, 2001.

HAMBRICK, D. C.; MASON P. A. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAX, A. C.; MAILUF, N. S. **The Strategy Concept & Process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

HENLEY, A. B., Shook, C.L., Peterson, M. The presence of equivalent models in strategic management research using structural equation modeling: assessing and addressing the problem. **Organizational Research Methods**, vol. 9, n. 4, p. 516-535, 2006.

HITT, M. A.; BOYD, B. K.; LI, D. The state of strategic management research and a vision of the future. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. **Research methodology in strategy and management**. San Diego: Elsevier, 2004. p. 1-31.

JAYARAMAN, N. et. al. CEO founder status and firm financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 12, p.1215-1224, 2000.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. Tradução de Helena Mendes Rotundo. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária- EPU, 2003.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 802-827, 1988.

KLINKE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press. 2011.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, Fernando Juan. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, v. 23 n. 1, p. 71-86, 2011.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W.; GARRISON, J. S. Differentiation and integration in complex organizations, **Administrative science quarterly**, v. 12, p. 1-47. 1967.

LEMKE, C. **Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no software AMOS**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre, 2005. Monografia.

LINDBLON, C. E. The science of muddling through. **Public Administration Review** v. 19, n. 2, p. 79-88. 1959.

LONG, J. S. **Confirmatory factor analysis: a preface to LISREL**. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, n. 33 v. 7. Beverly Hills and London: Sage Publications, 1987. 88 p.

LOHMÖLLER, J. B. **LVPLS 1.6 Program Manual: latent variables path analysis with Partial Square Estimation**. Köln: Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung, Univ. zu Köln, 1984.

- LOHMÖLLER, J. B. The PLS Program System: latent variables path analysis with Partial Least Squares estimation. **Multivariate Behavioral Research**, v. 23, n. 1, p. 125-127, 1988.
- LUKAS, B. A.; TAN, J. J.; HULT, G. T. M. Strategic fit in transitional economies: The case of China's electronics industry. **Journal of Management**, v. 27, n. 4, p. 409-429, 2001.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., COCHIA, Camila B. R. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v.8, p. 11-35, 2004.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. Nova Iorque; Wiley, 1958.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.
- MARSH, S. J. Creating barriers for foreign competitors: a study of the impact of anti-dumping actions on the performance U.S. firms. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 1, p.25-37, 1998.
- MAYO, M; BROWN, G. Building a competitive business model. **Ivey Business Journal**, 1999. p. 18-23.
- MCMILLAN, E. Considering organisation structure and design from a Complexity Paradigm Perspective. In: FRIZZELLE, G.; RICHARDS, H. **Tackling industrial complexity**: the ideas that make a difference. Cambridge University of Cambridge, 2002. p. 123–136.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 5, p.603-609, 2000.

MEDEIROS, C. A. F., **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Tese.

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

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 2, n. 16, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept II: Another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, v. 30, n.1, pp.25-32, 1987.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 12, p. 100-108, jan.-fev. 1999.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.). **Perspectives on strategic management**. New York: Harper & Row, 1990. p. 105-235.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A.; MAULANA, A. **Co-opetition**. Londres: HarperCollinsBusiness, 1996.

NATARAJAN, R.; BOULTON, W. R.; BALAKRISHNAN, P. V. Classifying strategic alternatives. **American Business Review**, v. 18, n. 1, p. 55-61, 2000.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. **Business Horizons**, v. 45, n. 3, p. 11-17, 2002.

OSBORN, C. S. Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 4, p. 481-509, 1998.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; DA SILVA, Marcos Alessandro. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PENG, M. W. **Global Strategy**. Cincinnati, 2006. South-Western Thomson, 2006. 582 p.

PERROW, C. The analysis of goals in complex organizations. **American sociological review**, v. 26, n. 6, p. 854-866, 1961.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**. v.13, p. 5-16, 1992.

PETTIGREW, A. M. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p. 649-670, 1987.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York, Harper & Roll, 1978.

PUGESEK, B. H.; TOMER, A. VON EYE, A. **Structural equation modeling: applications in ecological and evolutionary biology**. New York: Cambridge University Press, 2003. 409p.

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

RAYTOV, T., MARCOULIDES, G. A. **A first course in structural equation modeling**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006. 238 p.

REISENGER, I.; TURNER, L. Structural Equation Modeling with Lisrel: Application in Tourism. **Tourism Management**, v. 20, p. 71-88, 1999.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.

RINGLE, C. M., Wende, S., Will, A. (2005). **SmartPLS 3**. Germany: University of Hamburg. Disponível em <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em 01/03/2015.

ROWE, W. G.; MORROW Jr. J. L. A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 16, p. 58-71, 1999

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy: A research agenda**, Boston: Harvard Business Press, 1994.

SCHENDEL, E.; HOFER, C. W. **Strategic management: A new view of business policy and planning**. Boston: Little, Brown & Company, 1979. 538 p.

SIMON, H. A. **The New Science of Management Decision**. New York: Harper and Brothers Publishers, 1960.

SIMON, H. A. **The shape of automation: for men and management**. New York: Harper & Row, 1965.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo; estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2.ed.rev. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 2.ed, 1972.

SIMON, H. A. Making management decisions the role of intuition and emotion. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n.1, p. 57-64, 1987.

SLATER, S. F; OLSON, E. M.; HULT G.T. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability– performance relationship. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 12. p. 1221–1231 2006.

STACEY, R. Strategy as Order Emerging from Chaos. **Long Range Planning**, v.26, n.1, p. 10-17, 1993.

STORBACKA, K., NENONEN, S. Competitive arena mapping: market innovation using morphological analysis in business markets. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v.19, n. 3, p. 183-215, 2012.

TAN, J. J.; LITSCHERT, R. 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, 1994.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística: livros técnicos e científicos**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 410p.

TETENBAUM, T. J. Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. **Organizational Dynamics**. v. 26, n. 4, p. 21-32. 1998.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 1990.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance *in* strategic research: a comparison of approaches. **Academic Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-8014. 1986.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

WAN, W. P.; HOSKISSON, R. E. Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. **Academy Of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 27-45, 2003.

WEINZIMMER, L. G.; NYSTROM, P. C.; FREEMAN, Sarah J.. Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines. **Journal Of Management**, v. 24, n. 2, p. 235-262, 1998.

WHETTEN, D. A. Organizational growth and decline process. **Annual Review Of Sociology**, v. 13, p. 335-358, 1987.

ZANELA, A. I. C. **A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos**. 1999. 334 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

# APÊNDICE

## Apêndice A – Modelo de Questionário

### CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

Nome da Cooperativa: \_\_\_\_\_ (não obrigatório)

Nome do respondente: \_\_\_\_\_ (não obrigatório)

Número de empregados: \_\_\_\_\_ (obrigatório)

Faturamento médio mensal: R\$ \_\_\_\_\_ (obrigatório)

Porte da Operadora (Critério ANS): (obrigatório)

Pequeno porte                       Grande Porte  
 Médio Porte

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 sete setores:



**Instruções de preenchimento:** Pensando em cada um dos fatores mostrados na figura e na realidade da sua empresa, marque nas questões a seguir o número que melhor representa as características do ambiente competitivo em que ela atua.

1. Em que medida cada um dos fatores abaixo influenciam na tomada de decisões estratégicas na sua empresa?

	Muito pouco	1	2	3	4	5	6	Muito alto
Competidores	↓	1	2	3	4	5	6	↓
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
Sócio-cultural		1	2	3	4	5	6	7

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

	Pouco favorável	1	2	3	4	5	6	Muito favorável
Competidores	↓	1	2	3	4	5	6	↓
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
Sócio-cultural		1	2	3	4	5	6	7

3. Em que medida as ações de cada um dos fatores abaixo têm se tornado mais previsíveis?

	Nenhuma previsibilidade	1	2	3	4	5	6	Muito previsível
Competidores	↓	1	2	3	4	5	6	↓
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
Sócio-cultural		1	2	3	4	5	6	7

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

	Muito pouca			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
Sócio-cultural	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
Sócio-cultural	1	2	3	4	5	6	7

6. Esses fatores são similares ou diferenciados entre si?

	Muito Similares			Muito 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
Sócio-cultural	1	2	3	4	5	6	7

CONTINUA

## PARTE II. Orientação Estratégica

A orientação estratégica posiciona uma empresa no seu ambiente competitivo, além de produzir mudanças corporativas. Com base nas decisões estratégicas de sua empresa, referentes aos últimos anos, responda as questões a seguir.

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

discordo totalmente							concordo totalmente	
1	2	3	4	5	6	7		

18. 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		

19. 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		

20. 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: Processo Decisório**

*Outro aspecto deste estudo é o processo decisório. Os processos decisórios são padrões de comportamento que se desenvolvem nas organizações, e são precedentes de uma escolha.*

21. Uma empresa considerada muito abrangente para determinar a causa de um problema grave pode formar um grupo especial de vários membros, envolver pessoas externas, realizar análises extensas e considerar todas as possíveis causas. Por outro lado, uma empresa não-abrangente pode confiar inteiramente nas ideias e experiência de um ou dois funcionários. O que melhor descreve a sua empresa?

Não abrangente					Muito abrangente		
1	2	3	4	5	6	7	

22. Uma empresa que é muito abrangente na geração de alternativas para resolver um problema importante pode formar um grupo especial que realizaria reuniões agendadas, sessões de "brainstorming", elaborar lista de alternativas, investir recursos para envolver pessoas externas que poderiam ajudar a identificar todas as alternativas possíveis. Em uma empresa não-abrangente, poderia se confiar na experiência de um ou dois funcionários e identificar alternativas satisfatória. O que melhor descreve a sua empresa?

Não abrangente					Muito abrangente		
1	2	3	4	5	6	7	

23. Uma empresa, é considerada abrangente quando busca integrar uma decisão estratégica, e pode atribuir essa tarefa a um indivíduo ou grupo específico, investe em recursos para desenvolver um sistema de planejamento formal, incorporar a decisão em planos escritos financeiros, envolver departamentos na elaboração e aplicação da decisão, e fazer esforços específicos para garantir que ele não entre em conflito com outras decisões. Uma empresa não-abrangente, ao contrário, pode tratar todas as decisões importantes individualmente e não se preocupar como elas se encaixam em qualquer estratégia da organização. O que melhor descreve a sua empresa?

Não abrangente					Muito abrangente		
1	2	3	4	5	6	7	

#### PARTE IV. Desempenho econômico-financeiro

Esta parte está relacionada ao desempenho econômico-financeiro de sua COOPERATIVA, **nos últimos dois 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.

24. Lucro bruto / Ativo total (Retorno sobre o Ativo – ROA):

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

25. Margem de Lucro Líquida

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

26. Crescimento total de vendas:

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

27. Nossa posição competitiva (participação de mercado):

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