

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**RECURSOS ORGANIZACIONAIS E
RESULTADOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Luiz Carlos Ferreira de Carvalho

Belo Horizonte
2005

Luiz Carlos Ferreira de Carvalho

**RECURSOS ORGANIZACIONAIS E RESULTADOS
EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da PUC-Minas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Cyrino

Belo Horizonte
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

C331r Carvalho, Luiz Carlos Ferreira de
Recursos organizacionais e resultados em pequenas e
médias empresas /
Luiz Carlos Ferreira de Carvalho. Belo Horizonte, 2005.
97f.

Orientador: Álvaro Bruno Cyrino
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica
de Minas
Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração
Bibliografia

1. Concorrência. 2. Planejamento estratégico. 3. Pequenas e
médias empresas. 4. Desempenho. I. Cyrino, Álvaro Bruno. II.
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.011.2

Luiz Carlos Ferreira de Carvalho

Recursos organizacionais e resultados em pequenas e médias empresas brasileiras.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da PUC-Minas, Belo Horizonte, 2005.

Prof. Dr. Álvaro Cyrino (Orientador) - PUC-Minas

Prof. Dr. Flavio Carvalho de Vasconcelos – FGV-São Paulo

Prof. Dr. Antonio Batista da Silva Jr. – PUC-Minas

Belo Horizonte, 13 de Agosto de 2005.

A todos que plantaram em mim o gosto pelo estudo,
em especial a Carolina M. Bori (*in memoriam*) e a João Cláudio Todorov.

AGRADECIMENTOS

De nihilo nihilum

Um trabalho desta envergadura não se faz sozinho, ele começa a ser estruturado logo cedo na vida, quando os pais e professores do primário começam a nos cobrar e a incentivar para a missão do *aprender*. Começa no exemplo do pai (**Seu Raimundo**) e da mãe (**Dona Conceição**) que, autodidatas, resolvem concluir formação acadêmica no meio da vida; sucesso já alcançado, sem nenhuma necessidade, a não ser a vontade de aprender.

Continua quando, ao decidir abandonar um curso de engenharia no quarto ano, encontra um grupo de colegas loucos por pesquisa e um professor (**João Cláudio Todorov**) que aceita, contra todos os argumentos racionais, apoiar um programa de pesquisas experimentais em psicologia de um ex-engenheiro, recém-ingresso no ramo da psicologia.

Passa por fazer um mestrado em psicologia experimental na USP, com um grupo de professores e colegas que criaram um ambiente absolutamente aberto a todos os saberes; por uma orientadora, **Carolina Bori**, que resolve formar pessoas, além de pesquisadores. Continua, ao trabalhar numa empresa que incentivou o desenvolvimento do conhecimento como forma de transformação cultural; ao trabalhar na França e encontrar um superior que nos fez introduzir a sociologia (como pesquisa e como aplicação) no dia-a-dia da empresa; ao trabalhar na **Fundação Dom Cabral**, que tem o seu destino voltado à aprendizagem, pesquisa e ensino, e que foi extremamente tolerante e apoiadora no desenvolvimento deste trabalho.

Passa por ter entrado no MPA da PUC-MG, com todo o entusiasmo e clima acolhedor que lá foi construído; e por ter encontrado um novo professor (**Álvaro Cyrino**), tão corajoso quanto o primeiro e que aceitou me orientar, não só na dissertação, mas também na carreira profissional.

Por existirem pessoas tão acolhedoras como os gerentes, associados e a coordenação da Rede PAEX, e meus filhos (**Rita e João**) e meu *quasi* genro (**Alexandre**), que fizeram o maior esforço para nada dar errado e aceitaram com paciência a ausência do já ausente pai. Ah, sim! Tem o gato **Tom** e as **amigas**, muitas, e **amigos**, idem, que também fizeram o mesmo.

Acho que sempre dei muita sorte na vida... A todos vocês, muito obrigado, de coração.

RESUMO

Segundo os modelos baseados em recursos (MBR's), um recurso precisa apresentar características especiais para que possa gerar diferencial competitivo para uma firma; ele precisa ser raro, ser de imitação custosa e não ter equivalente estratégico. Assim, ativos adquiridos no mercado precisariam, de alguma forma, ser associados a outros recursos previamente existentes na firma ou transformados para que pudessem ser específicos à empresa; condição necessária para poder gerar vantagens competitivas para ela mesma. Segundo esses princípios, pesquisadores sugerem que ativos de planejamento estratégico adquiridos no mercado não podem gerar vantagens competitivas duráveis, por serem acessíveis a todos os *players* de um determinado setor (a menos que a firma tenha sorte e/ou acesso a informações privilegiadas). Este estudo mostra que, num universo de pequenas e médias empresas brasileiras, ativos de planejamento estratégico comprados no mercado não somente melhoram o desempenho das empresas como geram vantagens competitivas para as mesmas, principalmente quando os ativos adquiridos no mercado são aqueles voltados para o aumento da eficiência operacional da empresa. Restrições metodológicas são apontadas e métodos de averiguação e pesquisas futuras são sugeridos.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; recursos de mercado; Modelo Baseado em Recursos; desempenho empresarial; pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

. According to the resource-based view (RBV) to be source of competitive advantage a resource must be rare, be costly to imitate and must have no strategic equivalent. By consequence, assets acquired at the market should not by themselves generate superior rents for the firms as they can be acquired by any competitor in the industry. They should, in some way, be associated with previously possessed assets or be internally transformed to present *firm specificity* and become potential source of competitive advantage. In this way, intangible assets of strategic planning and control acquired in the market should follow the same principles and, following some scholars, should not generate competitive advantage (besides in the presence of *luck* or *information asymmetry* by the firm). This research tests this proposition and demonstrates that in an universe of small and medium Brazilian enterprises, strategic planning and control market acquired assets enhance firm's performance and generate superior performance when compared with their competitors. This is specially true for the resources targeting the increase in the efficient use of current assets. Methodological restrictions are discussed and replication and improvements are suggested for future research.

Key-words: *Competitive advantage; market resources; Resource-Based View; Firm's performance; Small and medium enterprises.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cronograma Anual Típico do PAEX.....	42
Figura 2: Ilustração do Ciclo Anual do PAEX.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Agrupamento das variáveis independentes, segundo seu uso pretendido.....	60
Tabela 2 – Análise fatorial das variáveis independentes do estudo.....	63
Tabela 3 - Correlações entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes para a amostra total.....	67
Tabela 4 - Correlações entre o tempo de PAEX e as variáveis dependentes, para as duas amostras.....	69
Tabela 5 - Correlações para a sub-amostra de empresas com mais de um ano de PAEX.....	71
Tabela 6 – Correlações e regressões entre as variáveis dependentes e os agrupamentos teóricos das variáveis independentes.....	76
Tabela 7 – Correlações e regressões entre as variáveis dependentes e os fatores naturais identificados.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS

MBR – Modelo Baseado em Recursos

PAEX – Parceiros para a Excelência

PDD – Programa de Desenvolvimento de Dirigentes

FDC – Fundação Dom Cabral

CEO – Chief Executive Officer

BCG – Boston Consulting Group

RBV – Resource-based View

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 A FIRMA E OS RECURSOS.....	18
2.1 Os recursos internos ou internalizados.....	18
2.2 Recursos de mercado e a competitividade das empresas.....	25
2.3 Modelo conceitual utilizado.....	27
2.4 A aferição dos resultados empresariais e da renda.....	30
3 A PESQUISA.....	33
3.1 Modelo analítico.....	33
3.1.1 Variáveis dependentes.....	33
3.1.1.1 As variáveis dependentes absolutas.....	33
3.1.1.2 As variáveis dependentes comparativas	34
3.1.2 Variáveis independentes.....	35
3.1.2.1 As variáveis independentes de controle.....	36
3.1.2.2 Variáveis independentes adquiridas no mercado.....	36
3.2 Hipóteses deste trabalho.....	37
3.2.1 Hipótese 1.....	38
3.2.2 Hipótese 2.....	39
3.3 O processo de compra dos ativos de planejamento.....	40
3.3.1 Modo de operação do PAEX.....	41
3.3.2 A metodologia de planejamento difundida pelo PAEX.....	42
3.4 Coleta de dados.....	45
3.4.1 Universo.....	45
3.4.2 Os instrumentos de coleta de dados.....	46
3.4.2.1 O questionário dos presidentes.....	48
3.4.2.2 O questionário dos executivos.....	50
3.5 O processo da pesquisa.....	54
4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
5 RESULTADOS.....	57
5.1 A amostra.....	57
5.2 Dados descritivos da amostra.....	59
5.3 Análise dos Resultados.....	64
5.3.1 Hipótese 1.....	64

<u>5.3.2 Hipótese 2</u>	75
6 CONCLUSÕES, RESSALVAS E SUGESTÕES	77
REFERÊNCIAS	82
ANEXOS	87
Anexo A	87
Anexo B	89
Anexo C	92

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico é preocupação constante das sociedades, dos governos e dos acadêmicos dos países inseridos na economia capitalista globalizada. Bancos internacionais de desenvolvimento, organismos financeiros multilaterais e instituições acadêmicas procuram criar modelos macro-econômicos que possam ajudar o desenvolvimento dos países; sistemas de medição tentam aumentar a objetividade das informações e permitir comparação entre os países, relacionando conjuntos amplos de fatores associados ao crescimento econômico e à competitividade das nações (PORTER, 2002; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

Vários autores têm proposto que o crescimento das nações depende, em última análise, da capacidade de crescimento de suas empresas (PORTER, 1989, 2002; SANTOS e ARRUDA, 2002; PENROSE, 1995). Ao agregarem valor aos bens disponíveis na sociedade, ao inventarem novos bens, ao baratearem a produção dos bens, ao conseguirem produzi-los em massa e melhorarem a sua distribuição, tornando-os acessíveis a um número maior de pessoas, as empresas estariam fazendo crescer a riqueza das nações. Ao destruir modos de produção e organização, substituindo-os por outros mais eficazes e mais baratos, a empresa cumpre seu papel de funcionar como uma das melhores alternativas à produção e à transação das riquezas da sociedade (SCHUMPETER, 1976, 1983).

No entanto, os fatores que determinariam o próprio crescimento das empresas têm sido objeto de debates entre os pesquisadores. Para crescer, uma empresa necessita de recursos extras, trazidos do exterior ou resultantes de suas próprias atividades. A fim de gerar recursos próprios para seu crescimento, a empresa precisaria desenvolver um diferencial competitivo que a permitisse auferir, pelos seus produtos, rendas superiores às de seus competidores; caso contrário, a competição no setor se daria por diferença de preços, o que reduziria as margens

de todas as empresas do setor e seu potencial de crescer com geração de recursos próprios.

Alguns autores atribuem o potencial de crescimento da empresa às condições gerais da economia e do setor ao qual ela pertence (SCHUMPETER, 1976; PORTER, 1990; TREACY e WIERSEMA, 1993). A empresa cresceria ao desenvolver uma estratégia que a posicionasse em condições defensáveis perante seus competidores; isso seria possível se, ao analisar as forças que operam no seu ambiente competitivo, a empresa conseguisse definir uma estratégia que a posicionasse como o menor custo entre os competidores, como a melhor oferta de inovação ou como aquela capaz de adaptar ofertas a clientes ou a segmentos específicos de mercado. Criando barreiras que reduzam o poder de competidores na cadeia produtiva (concorrentes, fornecedores, compradores, novos entrantes, produtos substitutos) contra a sua posição estratégica, a empresa obteria rendas extras por longo tempo. As consequências internas da posição estratégica adotada são relegadas a segundo plano, quando não totalmente ignoradas, constituindo-se, portanto, numa questão meramente administrativa (ANDREWS, 1971; PORTER, 1990).

Outros autores atribuem aos recursos disponíveis para a empresa suas condições de crescimento (PENROSE, 1995; GHOSHAL, HAHN e MORAN, 2002; MAKHIJA, 2003; HAWAWINI, SUBRAMANIAN e VERDIN, 2003). Mais especificamente, defendem o princípio de que os ativos **tangíveis** (equipamentos, prédios, etc.) ou **intangíveis** (conhecimentos adquiridos e desenvolvidos pela empresa, a competência de seus gerentes e empregados, sua tecnologia, imagem no mercado, etc.) à disposição da empresa, são os fatores determinantes da capacidade de crescimento da empresa. Penrose (1995) afirma que mesmo o conceito de mercado e suas potencialidades e restrições são "imagens na mente do gerente" (PENROSE, 1995, p. 5), são ativos desenvolvidos pela firma e que as decisões de crescimento tomadas para a empresa dependem dessas imagens, pois elas ajudam a determinar a direção do crescimento, o volume de investimentos e os caminhos de

desenvolvimento dos serviços gerenciais a partir dos recursos adquiridos.

A autora distingue o conceito de **recursos** (ativos disponíveis no mercado e administráveis pela firma) do conceito de **serviços** (o uso que a firma é capaz de fazer destes e dos recursos que consegue desenvolver); os serviços seriam responsáveis pela capacidade de crescimento da firma, sendo que um dos principais serviços desenvolvidos pelas empresas seriam os serviços gerenciais. Esses serviços gerenciais são os responsáveis pela exploração adequada (em escopo e/ou em escala) dos ativos administrados pela firma. Os serviços gerenciais disponíveis num determinado momento seriam função de como a própria empresa desenvolveu tais serviços no passado, de como outros recursos foram articulados na experiência diária da empresa e de como esses serviços foram utilizados para se perceber o mercado e o potencial da empresa. O que diferenciaria as empresas e sua capacidade competitiva seria esse “conjunto articulado de recursos” (*resource bundle*), que seria único para cada empresa. O desenvolvimento dos serviços gerenciais seria, assim, uma via indispensável ao crescimento das empresas. Quanto maior e mais ampla a experiência dos gestores na articulação de recursos, maior disponibilidade de **serviços** gerenciais, o que aumentaria o potencial de crescimento da empresa.

Mas nem todo recurso será capaz de gerar diferencial competitivo. Recursos de mercado embutem em seu preço as expectativas de renda que se poderiam auferir com eles, reduzindo ou, mesmo, zerando rendas extras. Da mesma forma, a sua “disponibilidade” no mercado significa igual oportunidade de usá-lo para todos os competidores estabelecidos; isso levaria a margens menores, definidas pela competição por preço, sem diferenciais competitivos (BARNEY, 1986).

Assim, recursos de mercado somente geram vantagens competitivas se tiverem sua indiferenciação reduzida, se forem tornados específicos da empresa, por adaptação ou associação com recursos previamente existentes na firma (TEECE, PISANO e SCHUEN,

1997; DIERICKX e COOL, 1989). Recursos de gestão (conceitos, técnicas e métodos gerenciais) estariam sujeitos aos mesmos princípios; a menos que novos serviços gerenciais fossem gerados a partir desses ativos intangíveis adquiridos no mercado (quer pela sua modificação, quer pela sua associação com recursos já disponíveis à firma), eles não deveriam ser fonte de vantagens competitivas, mesmo que gerassem melhorias no desempenho da empresa.

Neste estudo, procuramos responder, empiricamente, a duas perguntas: a) O uso de ativos intangíveis, no caso específico, tecnologia gerencial, adquiridos no mercado melhora o desempenho das empresas? b) Em caso positivo, em que medida o desempenho resultante é maior que o dos competidores? Em que medida o uso dessa tecnologia gera diferencial competitivo? Mais especificamente, investigaremos se a aquisição e o *uso de recursos gerenciais* podem melhorar o desempenho da firma e se pode gerar desempenho superior ao de seus concorrentes (revelando a existência de vantagens competitivas). Pretende-se analisar os recursos de mercado *per si*, sem considerações sobre eventuais adaptações ou associações que eles possam sofrer ao serem internalizados pelas empresas.

As hipóteses associadas às duas perguntas serão pesquisadas num grupo de empresas que adquirem um conjunto equivalente de tecnologias de gestão compreendendo várias etapas do processo de análise, posicionamento e acompanhamento estratégico e gerencial de uma firma. São empresas de pequeno e médio porte que, durante um período de aproximadamente três anos, passam por um processo formal de preparação de seus executivos. Essa preparação, distribuída ao longo do tempo, busca a transmissão dos conceitos envolvidos nos instrumentos e o treinamento em sua utilização. Esses instrumentos compreendem métodos para análise das forças atuantes no setor em que a empresa está inserida, para análise de suas condições internas, da adequação de seu portfólio de produtos; incluem, ainda, métodos para definição de posicionamento estratégico da empresa, bem como para a definição e

acompanhamento dos projetos necessários à implantação desse posicionamento. Como será descrito adiante, são métodos conhecidos e disponíveis no mercado, quer através de livros e manuais, quer através de instituições que vendem capacitação para sua aplicação. No nosso caso específico, essas empresas adquirem um conjunto pré-definido dessas metodologias de uma mesma instituição, conjunto este que é repassado a todas elas, organizadas em pequenos grupos, em eventos planejados especificamente para este propósito.

O próximo capítulo apresentará a posição de alguns autores sobre o conceito de recursos e serviços gerenciais, suas relações com o desempenho da firma e sobre as condições nas quais eles podem gerar vantagens competitivas. Mostraremos a distinção entre recursos de mercado e recursos próprios, específicos da firma e seus distintos papéis em seu desenvolvimento. O ponto de partida é de que recursos gerenciais de mercado estão associados à melhoria do desempenho de uma firma, mas não o estarão necessariamente à existência de vantagens competitivas sustentáveis. O capítulo 3 discutirá questões epistemológicas associadas às proposições das condições nas quais os recursos podem gerar vantagens competitivas, justificando algumas das escolhas desta pesquisa. O capítulo 4 descreverá mais detalhadamente os objetivos desta pesquisa, e dará uma descrição do universo empresarial de pequenas e médias empresas, onde ela foi realizada, assim como do processo pelo qual as empresas aprendem a usar os métodos de gestão, e uma descrição dos instrumentos e métodos ensinados. O processo da pesquisa, os instrumentos utilizados e suas justificativas, as hipóteses levantadas serão objeto do capítulo 3; no capítulo 4 caracterizamos a presente pesquisa; o capítulo 5 apresentará os resultados obtidos, sua análise e conclusões, para, no capítulo 6, serem apresentadas críticas, sugestões à pesquisa atual e possibilidades de continuidade dela derivadas.

2 A FIRMA E OS RECURSOS

O papel dos recursos no desenvolvimento das empresas tem sido tratado sob ângulos distintos, ainda que complementares; alguns autores propõem que os recursos são a própria base de definição do que vem a ser uma firma (PENROSE, 1995; WERNERFELD, 1984), outros buscam identificar as características que tornariam um recurso, *per si*, gerador de vantagem competitiva (BARNEY, 1986, 1991; DIERICKX e COOL, 1989), enquanto outros analisam as características que a firma deveria desenvolver na sua base de recursos, para torná-la geradora de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991; TEECE, PISANO e SCHUEN, 1997).

2.1 Os recursos internos ou internalizados

Penrose (1995) insere na própria definição do que é uma firma o conceito de recursos; para ela, uma firma é “...tanto uma organização administrativa quanto uma coleção de recursos produtivos...” (PENROSE, 1995, p. 31). É a alocação desses recursos, por decisão administrativa ao longo do tempo, que asseguraria as condições de geração de renda e crescimento para as empresas.

Para crescer, uma firma precisa de recursos e esses recursos não precisam necessariamente pertencer à firma; qualquer recurso sobre cujo uso a firma tenha poder administrativo de dispor, mesmo que pertencendo a terceiros, faz parte da firma. A concepção de que os limites da firma se estendem além de seus recursos próprios faz com que ela possa crescer, utilizando recursos sobre os quais não tenha propriedade, mas tenha **autoridade administrativa**.

Na realidade, Penrose (1995) faz uma distinção fundamental entre recursos e serviços; serviço é tudo o que se pode produzir a partir de um conjunto de recursos, que pode contribuir para as operações produtivas da firma (PENROSE, 1995, p. 25; 67). Recurso seria todo e qualquer ativo administrável pela firma, que ela possa comprar, alugar, produzir para seu próprio uso ou “emprestar” de terceiros, que possa ser definido independentemente do uso que se faça dele.

Dois serviços são propostos pela autora como essenciais ao crescimento da firma: os **serviços gerenciais** e os **serviços empreendedores**. Os primeiros seriam aqueles que "dizem respeito à execução das idéias e propostas empreendedoras e à supervisão das operações existentes" (PENROSE, 1995, p. 32).

Já os segundos, os empreendedores,

[...] são aquelas contribuições para as operações da firma que se relacionam com a introdução e a aceitação, em nome da firma, de novas idéias, particularmente no que diz respeito a produtos, localização da firma, mudanças significativas em tecnologias, aquisição de novos materiais, contratação de novos gestores, mudanças fundamentais na organização administrativa da firma, levantamento de capital, elaboração de planos de expansão, incluindo a escolha dos métodos de expansão [...] (PENROSE, 1995, p. 31).

Tanto os serviços gerenciais quanto os serviços empreendedores podem ser executados por qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos, podendo um mesmo indivíduo ou grupo exercer os dois diferentes papéis em diferentes ocasiões.

Ao introduzir o conceito de **oportunidade produtiva** como sendo a possibilidade de produção que possa ser percebida por seus administradores, e da qual possam tirar vantagens competitivas, a autora claramente inclui a capacidade gerencial (neste caso, **empreendedora**) como um recurso essencial para o crescimento da firma. Dessa forma, ela conecta o potencial de crescimento da firma à capacidade de perceber oportunidades por parte de seus **gerentes** (termo que ela utiliza no sentido amplo e não hierárquico).

A capacidade de crescimento da firma seria, então, uma função dos recursos que ela detém ou pode administrar e da capacidade de seus gerentes de articular novas formas de serviços a partir desses recursos. Isso tornaria a firma única e seu crescimento só estaria limitado por essa capacidade gerencial e não pelo mercado; mesmo porque ela concebe o mercado como uma "idéia na mente dos gestores" (PENROSE, 1995, p. 45).

Essa capacidade gerencial é o principal limite à expansão da firma, pelas conseqüências que terão sobre os recursos e rendas acumuladas pela firma no futuro, ou seja, o crescimento é historicamente dependente (*path dependent*); a capacidade gerencial é **desenvolvida** na firma e determinaria, por decidir sobre os usos dos recursos atualmente administrados, a diversidade e o volume de recursos existentes no futuro. De acordo com a própria autora:

[...] sendo assim, as capacidades do pessoal gerencial existente na firma, necessariamente estabelecem o limite para a expansão da firma em um dado período de tempo, pois é auto-evidente que tal gerenciamento não pode ser comprado no mercado de trabalho... O pessoal gerencial existente provê serviços gerenciais que não podem ser providos por pessoal recentemente empregado... a experiência que eles ganham trabalhando na firma e com os demais (gestores) os habilita a fornecer serviços que são valiosos de maneira única para as operações de um grupo particular com o qual estão associados (PENROSE, 1995, p. 46).

Esse trecho ilustra não somente a importância do papel dos gestores para o futuro desenvolvimento da firma, mas, também, como o trabalho **em equipe** dos gestores gera recursos únicos para a empresa. Não somente o potencial de crescimento da firma depende da capacidade passada e presente do corpo gerencial, como também sua **direção** depende desse corpo gerencial, pois suas capacidades individuais e como grupo permitirão a eles perceber possibilidades, empreender a disponibilização de recursos e a implantação dos novos serviços.

Outro conceito importante em sua teoria é denominado por ela **recursos sem uso**. Na medida em que os recursos nunca são adquiridos em unidades singulares estritamente necessárias para os fins da firma (quer em quantidade quer em qualidade), sempre existirão na

firma recursos sem uso que serão fonte de expansão, pela possibilidade de gerarem novos serviços. Assim, se uma firma utiliza seus recursos físicos, financeiros ou gerenciais no limite da eficiência, suas chances de crescimento são baixas, pois o corpo gerencial não terá o tempo necessário para gerar novos recursos e a firma estará no limite de sua capacidade física de expansão. De acordo com a autora, é impossível a uma firma ter seus recursos utilizados com 100% de eficiência, pelo simples fato de que eles não podem ser comprados **sob medida**, sempre existirá a ineficiência de uma divisão de tarefas impossível de ser casada com todas as cargas de trabalho possíveis, tanto para a mão-de-obra quanto para os equipamentos¹.

Alguns argumentos são chave na proposta de Penrose (1995): a) recursos são ativos sobre os quais a firma tenha autoridade administrativa, podendo ser usados com o fim de gerar rendas, independentemente de posse, propriedade ou outros direitos legais de uso; b) recursos só poderão gerar rendas se transformados em serviços, o que se dá ao serem articulados com um recurso previamente adquirido pela empresa ou desenvolvido internamente, c) os serviços gerenciais, que permitem à firma desenvolver suas características singulares e produtos que apresentem diferencial competitivo. Dessa maneira, a autora distingue recursos de mercado dos recursos desenvolvidos internamente (serviços produtivos, serviços gerenciais, serviços empreendedores); estes últimos, não sendo transacionáveis, são fonte de potencial diferenciação entre as empresas.

Dierickx e Cool (1989) estendem a discussão sobre os recursos de mercado *versus* recursos desenvolvidos internamente. Os autores discutem a proposta de Barney (1986), mostrando a insuficiência de seu pressuposto de que, somente em condições de imperfeições

¹ De acordo com a teoria das restrições, se uma coleção de recursos produtivos indivisíveis deve ser totalmente utilizável, o nível máximo que uma firma produzirá corresponderá ao mínimo múltiplo comum dos vários resultados máximos produzíveis pela menor unidade produtiva ou equipamento. Isto implica que as unidades produtivas ou equipamentos de maior capacidade poderão estar total ou parcialmente ociosas em um momento qualquer.(COX e GOLDRATT, 2003).

do mercado, uma firma pode auferir rendas diferenciadas a partir de um ativo de mercado. No mercado perfeito, o valor do ativo adquirido embutiria a estimativa de ganhos futuros gerados pelo ativo e, como tal, ele não geraria vantagem competitiva; somente em situações de assimetria de informação ou, por sorte, uma empresa geraria vantagem competitiva com ativos comprados no mercado. Dierickx e Cool (1989) argumentam que não se pode partir do pressuposto de que todos os ativos são negociáveis no mercado; a empresa precisa de ativos negociáveis e de ativos não-negociáveis para desenvolver e manter rendas superiores. Somente os ativos não-negociáveis, de difícil imitação ou não-substituíveis seriam críticos ou estratégicos.

Ora, se os ativos estratégicos não são transacionáveis no mercado eles devem ser, por consequência, ativos desenvolvidos **internamente** e de forma **cumulativa**, a partir de um padrão historicamente consistente de fluxo de aplicação de recursos. Para que sejam sustentáveis, os ativos não-negociáveis precisam ser também de imitação custosa e não-substituíveis por ativos que exerçam função idêntica. Os autores discutem ainda um conjunto de características que tornariam custosa a imitação de um ativo, todas elas relacionadas à maneira como eles são acumulados.

Assim Dierickx e Cool (1989) argumentam que a **deseconomia da compressão do tempo** é um dos fatores que podem tornar um ativo capaz de gerar vantagens competitivas. Certos ativos não poderiam ser disponibilizados mais rapidamente para uso, pelo simples acréscimo de mais recursos de qualquer natureza. O tempo, um recurso não-compressível, é um fator que, combinado com outros recursos, garante seu amadurecimento como gerador de renda extra. Por exemplo, o acúmulo histórico de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de uma empresa do ramo farmacêutico produz um estoque de ativos (exemplo: domínio de técnicas de pesquisa, conhecimento de moléculas-base, economia de caminhos de pesquisa, estoque de parcerias externas, etc.), todos eles recursos não-compressíveis no tempo.

Outro fator apontado pelos autores é a **eficiência de massa** que ocorre quando a aquisição de certos recursos é facilitada (ou tem seu preço reduzido) em função do volume de ativos já disponíveis, principalmente pelo volume já estocado do mesmo ativo. Exemplo: uma rede de televisão que já emprega um grande número de artistas famosos pode ter maior facilidade para contratar novos artistas renomados ou de reconhecido potencial. Da mesma forma, algumas vezes o incremento no estoque de um determinado ativo depende do nível de estoque de outro(s) ativo(s); a multiplicação dessas interconexões pode tornar o conjunto de ativos **único** ou de imitação custosa, o que os autores chamam de **interconexão dos estoques de ativos**.

Alguns ativos apresentam o que os autores denominam baixa taxa de erosão, ou baixa taxa de **decaimento**. Eles utilizam um conceito da física (no caso a segunda lei da termodinâmica, que propõe que todo sistema tende à entropia) para propor que não somente os ativos físicos tendem à perda de capacidade de geração de resultados, mas que alguns apresentam taxas de perda de eficiência menor que outros. Na ausência de “manutenção” adequada, mesmo estes perderão sua capacidade de gerar resultados para a firma; o mesmo princípio valeria para o conjunto articulado de ativos (tangíveis ou intangíveis) que geram vantagens competitivas para a empresa; *“como no caso de uma planta física ou de um equipamento, todo estoque de ativo decai, na ausência de manutenção adequada.”* (DIERICKX e COOL, 1989:1508). Quanto menor a taxa de decaimento do estoque, maior a assimetria entre o possuidor de altos estoques e o possuidor de baixos estoques de um mesmo recurso, podendo, assim, o primeiro manter sua vantagem competitiva com menos investimento em **manutenção**. Por outro lado, quanto maior a taxa de decaimento do estoque do ativo, maiores serão os custos de reposição do ativo. Nestas condições, a vantagem competitiva só poderá ser mantida se a razão matemática entre os ganhos permitidos por aquele estoque de ativos e os custos de sua manutenção for maior que 1.

A **ambiguidade causal** é outro fator apresentado pelos autores como gerador de diferencial competitivo. Quando as causas do desenvolvimento e acumulação do ativo não forem passíveis de explicação determinística; ou quando não for evidente, nem mesmo para os possuidores do ativo, quais ativos se relacionam com quais resultados superiores e qual o seu processo de acumulação. Os ativos, assim possuídos, gerarão rendas superiores por mais tempo, dada sua imitabilidade reduzida. Nesse tipo de situação, os custos e riscos para os competidores, ao tentarem imitar as várias combinações possíveis entre ativos e resultados, podem erodir os eventuais resultados positivos.

Dessa forma, Dierickx e Cool (1989) reafirmam a proposta de Penrose (1995) e Barney (1986), atribuindo maior importância para a capacidade competitiva da empresa à sua capacidade de atuar sobre os recursos de mercado, transformando-os em recursos com características próprias à empresa em questão.

O mesmo argumento é apresentado por Teece, Pisano e Schuen (1997), ao afirmarem que os ativos estratégicos de uma empresa são fatores de produção (disponíveis no mercado) que tiveram sua indiferenciação reduzida pela empresa, tornando seu uso ou sua combinação com outros ativos difíceis de imitar; por Barney (1986), ao mostrar que uma firma só obterá retornos acima do normal com recursos de mercado se tiver sorte na compra do ativo (ou nas oportunidades de uso de tais ativos) ou se a firma for capaz de construir uma expectativa mais acurada do mercado, do potencial de uso dos recursos internos e dos recursos disponíveis para compra (sendo tal capacidade de construir expectativas mais acuradas um ativo não-transacionável pelo mercado); e por Conner (1991), ao afirmar que alguns ativos só serão produtivos na presença de outros, o que os torna rentáveis para algumas empresas, mas não para todas.

Em resumo, como recursos perfeitamente homogêneos (iguais e igualmente disponíveis a qualquer competidor) e móveis (transferíveis entre empresas, sem perderem a

capacidade de gerar os mesmos resultados) não geram vantagens competitivas para as firmas, as empresas precisariam buscar essas fontes na heterogeneidade e na imobilidade de seus recursos. Para um recurso ser fonte de diferencial competitivo, ele precisaria apresentar particularidades que o tornem de imitação custosa, particularidades estas que não estarão presentes nos recursos de mercado. Assim, o recurso gerador de diferencial competitivo precisaria ou ser desenvolvido internamente, em condições e com resultados que reflitam características idiossincráticas da empresa, quer por ter sido desenvolvido a partir de traços culturais, imagem, competência tecnológica dependente da história específica da empresa, quer pela ambiguidade a respeito de quais fatores internos foram responsáveis pelo seu desenvolvimento; ou precisaria ser internalizado, por um ajustamento com outros recursos já existentes na firma, que resultasse num novo recurso, também de imitação custosa e não transacionável.

2.2 Recursos de mercado e a competitividade das empresas

Analisando que características deveriam apresentar recursos de mercado para que fossem fonte potencial de vantagem competitiva, Barney (1986, 1991, 2001) identifica duas possibilidades, associadas entre si: o recurso deveria ser raro, detido por um, ou alguns poucos competidores (ou ser pouco disponível) e não deveria apresentar possibilidade de *duplicação competitiva*, ou seja, eventuais substitutos que possam apresentar as mesmas funcionalidades estratégicas sem desvantagem de custos, ou outras vantagens que reduzam seu poder competitivo.

Em sua argumentação, o autor explicitamente analisa processos formais de planejamento estratégico como fonte de vantagem competitiva e conclui que eles não o serão, posto que não são raros. De acordo com o autor, existiria mais raridade nas estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978), que são tácitas e idiossincráticas, do que nos processos formais, que são facilmente transmissíveis. Da mesma forma que um ativo físico comprado no mercado, se não estiver associado a outros recursos da empresas que possam gerar vantagem competitiva ou se seu uso conjunto não gerar um recurso único, o processo de planejamento estratégico formal não gera vantagem competitiva *per si*. Isto não quer dizer que uma empresa que utilize tais processos não poderá obter vantagens competitivas mas que essas, se existirem, serão provavelmente derivadas do reconhecimento de usos potenciais de ativos já existentes ou administráveis e não dos próprios processos de planejamento em si. O que o uso de tais processos geraria é uma melhoria na capacidade dos gestores de afinar suas percepções sobre expectativas de retornos futuros. Como esta capacidade é um recurso interno, o efeito de tais processos formais de planejamento seria indireto. Mesmo que se argumente que o uso de tais ferramentas e processos demanda habilidades próprias para gerar seus frutos, o autor contrapõe dizendo que tais habilidades estão disponíveis no mercado, a partir das empresas de consultoria.

O objetivo desta pesquisa é o teste empírico de uma extensão da proposta de Barney (1986, 1991, 2001) sobre os efeitos não-diferenciadores do uso de ferramentas de planejamento e de gestão disponíveis no mercado. Testar-se-á a correlação direta entre o uso do recurso de planejamento adquirido de uma *business school* e os resultados empresariais, evitando-se considerações de eventuais transformações internas de tais recursos.

2.3 Modelo conceitual utilizado

A explicação, a seguir, foi elaborada com a intenção de clarificar os conceitos utilizados neste estudo, suas origens e inter-relações:

Toda firma tem como objetivo comercializar produtos ou serviços, em troca de uma renda. **Renda** é entendida como aquele resultado econômico que excede os custos de exploração, o pagamento dos juros do capital, a taxa de risco do negócio e o lucro esperado pelos proprietários da empresa (RICARDO, 1965; PENROSE, 1995; BARNEY, 1997). A renda é resultado da oferta de condições únicas de **vantagens competitivas** criadas pela firma (PORTER, 1980).

Para produzir, a empresa faz uso de **fatores de produção** ou **ativos** disponíveis no mercado para compra. Esses ativos podem ser **tangíveis** ou **intangíveis** (PENROSE, 1995; BARNEY e ARIKAN, 2001; CARMELI e TISHLER, 2004) e alguns deles podem gerar rendas extras, em condições particulares: se eles forem únicos, ou raros, difíceis de imitar e se existir demanda pelos produtos ou serviços que eles possam gerar.

Assim, a única mina de nióbio existente no mundo pode gerar rendas extras, se houver demanda pelas ligas metálicas possibilitadas pelo nióbio ou para qualquer outro uso do mineral. As rendas oriundas dessa demanda são chamadas **rendas monopolistas**.

No entanto, para que um fator de produção possa gerar produtos potencialmente geradores de rendas extras, é preciso que ele seja explorado convenientemente, é preciso reduzir sua **indiferenciação** (TEECE *et al.*, 1997), será preciso acrescentar-lhe atributos que o torne particular à empresa. Ao ser explorado, o fator de produção torna-se um recurso da empresa (WENERFELT, 1984; BARNEY e ARIKAN, 2001; PENROSE, 1995), ou seja, mesmo fatores de produção únicos ou raros necessitam de uma atuação para que se tornem

fontes de vantagem competitiva. Explorar significa que a empresa deve ser capaz de associar o fator de produção a outros fatores de produção já existentes na própria empresa (comprados ou desenvolvidos internamente) ou criar produtos e serviços com eles. Isto implica que a geração de recursos é historicamente dependente.

Tal **capacidade exploratória** precisa ser um recurso já detido pelo indivíduo ou firma e deve permitir à empresa não somente explorar o novo ativo *per si*, como também associá-lo a outros ativos, criando novos recursos.

Assim, ativo (fator de produção disponível no mercado) não se confunde com recurso (fator de produção assimilado ou transformado pela empresa), o qual não se confunde com a capacidade da empresa de atuar sobre o recurso, transformando-o ou associando-o a outros para gerar novos recursos. Essa capacidade exploratória pode ser nomeada como uma **competência organizacional**, conforme definição proposta por Prahalad e Hamel (1990), ou como **serviços**, de acordo com o enunciado de Penrose (1995), ou como **rotinas organizacionais** (NELSON e WINTER, 1982).

Algumas condições **potencializam** o uso de um único ativo como gerador de vantagem competitiva: quando o recurso gerado é **raro**, de **imitação custosa** ou **não-substituível** (DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; TEECE *et al.*, 1997); quando seu desenvolvimento é **historicamente dependente**; quando eles apresentam **deseconomia de compressão do tempo**, têm **baixa taxa de erosão**, detêm **ambigüidade causal**; quando o ativo trabalhado apresenta um **ajustamento único** com os ativos já existentes na firma, gerando um recurso único; todas essas condições aumentam os custos de imitação (DIERICKX e COOL, 1989). Tais condições podem permitir à empresa gerar produtos e serviços diferenciados.

No entanto, a exploração de um ativo (um recurso) não gera vantagem competitiva *per si*, ela é condição necessária, mas não suficiente para a criação de vantagem competitiva; será

ainda preciso que o produto ou serviço gerado com o recurso corresponda a uma necessidade/demanda prévia do mercado, conhecida ou intuída por ela; ou seja, um outro conjunto de competências é fundamental à criação de vantagens competitivas, a competência de conhecer o mercado e a competência de desenvolver e ofertar produtos e serviços que correspondam a estas demandas. Portanto, nem os ativos da firma nem os recursos por ela desenvolvidos geram, sozinhos, vantagem competitiva, se a empresa não detiver a capacidade de atender a demandas/necessidades de compradores no mercado (o que pode ser considerado como um recurso previamente existente na firma).

A vantagem competitiva existe na conjunção da demanda do mercado com os ativos e recursos da firma. Caso os ativos e os recursos atendam aos requisitos citados e caso o produto ofertado corresponda a um conhecimento prévio de necessidade ou demanda do mercado, uma vantagem competitiva será gerada. Dito de outra forma, a vantagem competitiva só existirá na medida em a empresa for capaz de receber e trabalhar ativos (transformá-los em recursos ou gerar recursos internamente) e conjugar essa capacidade com a faculdade de conhecer o mercado e criar produtos que atendam suas demandas ou necessidades. Enquanto esse produto for de imitação ou substituição custosas, a vantagem competitiva permanecerá.

A circularidade nesses conceitos (exposta por PRIEM e BUTLER, 2001) é evitada pelo fato de que o conhecimento do mercado e o desenvolvimento da oferta existem *ex professo*, ou seja, existem como conhecimento, antes do produto, e só existirá como vantagem competitiva ao ser realizada como produto e assimilada pelo mercado, *ex facto*.

Entretanto, a duração no tempo (ou no valor econômico) dessa vantagem depende também da capacidade da firma de persistentemente renovar os ativos adquiridos, os recursos criados e os produtos ofertados. Tal fato implica uma capacidade de nível diferente das anteriormente discutidas. Essa capacidade de gerar sustentabilidade significa uma capacidade de captar, gerar, ajustar ativos, gerar produtos e serviços, mas, principalmente, na capacidade de renovar também as capacidades anteriormente citadas. A firma precisaria desenvolver

capacidade dinâmica, segundo definição de Teece, Pisano e Schuen (1997). É necessário que a firma disponha de uma capacidade permanente (ou quase-permanente) de renovar produtos e capacidades, que pode ser nomeada Argyris e Schön, 1995 por como **aprendizagem de segunda ordem**, como **capacidade dinâmica** por Teece *et al*, 1997, como **aprendizagem organizacional** Senge, 1990 e como **serviços empreendedores** por Penrose, 1995.

Pretende-se com essa seqüência de conceitos distinguir os **objetos** das **ações** empreendidas pelas firmas sobre os objetos (exploração) e de ações de outra natureza que resultam num conhecimento próprio e cumulativo sobre as condições externas à firma. (PENROSE, 1995). O que se faz com os objetos chamados ativos pode gerar outros objetos de uso da empresa ou de uso dos compradores do mercado. Os resultados da empresa dependem de como esses objetos de uso dos compradores são valorizados pelos últimos. Esse valor pode ser antecipado pela firma (como conhecimento) e utilizado como critério de decisão de quais objetos desenvolver para uso do comprador. O valor de um ativo ou recurso, para a empresa, é sempre *ex professo* enquanto, para o comprador, será sempre *ex facto*.

O último elemento nessa cadeia, e que também carece de uma unanimidade de definição, é o **resultado empresarial**, no nosso caso específico, a **renda**.

2.4 A aferição dos resultados empresariais e da renda

Quaisquer que sejam as condições ou condicionantes da vantagem competitiva, a definição de resultados empresariais e de renda precisa de clarificação. Barney (1997), ao discutir o conceito de desempenho da empresa, é claro ao afirmar a dificuldade de se encontrar um conceito único que não seja objeto de críticas e mesmo de se usar um conjunto de conceitos que resolva a questão.

A primeira abordagem possível é definir desempenho de forma absoluta. Nesse caso, uma das definições possíveis compara o valor que a empresa gera com o valor esperado pelos acionistas. **Renda econômica** seria a diferença positiva entre o valor esperado e o valor gerado pela empresa. Num mercado de competição perfeita, essa diferença deveria igualar o retorno do investimento em ativos, mais uma taxa de risco para o capitalista Barney (1997, p. 31). O desempenho acima do normal deveria superar esse retorno, superando a expectativa do acionista. De acordo com o autor, a maior dificuldade desse tipo de abordagem é medir a expectativa do acionista de forma inequívoca, pois os dois conceitos envolvidos (renda mínima e renda esperada) não são universais.

Outra abordagem é utilizar critérios contábeis, entre os quais se pode destacar:

- Retorno sobre o ativo total (ROA) = lucro depois dos impostos, dividido pelo valor total dos ativos.
- Retorno sobre o valor das ações = lucro depois dos impostos, dividido pelo valor total das ações.
- Lucro por ação = lucro depois dos impostos, menos os dividendos das ações preferenciais, dividido pelo número de ações ordinárias.
- Giro do estoque = valor total das vendas, dividido pelo valor total dos estoques.
- Fluxo de caixa descontado = valor presente do fluxo de caixa da empresa, considerando-se um horizonte de tempo predefinido, uma taxa de retorno anual e uma taxa de crescimento (negativa ou positiva) anual.

Os problemas com essas medidas são, mais ou menos, os mesmos: diferenças de critérios entre as empresas, ao definir as variáveis que compõem os indicadores; insuficiência de uma só medida em permitir avaliar o desempenho passado e futuro da empresa; avaliações contábeis ao não considerarem os ativos intangíveis da firma, essenciais para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Barney (1997) recomenda o uso de várias

medidas para contornar esses problemas e elimina a possibilidade de uma medida de sobrevivência como medida útil, na medida em que ela só pode ser levantada *pos facto*, faltando-lhe capacidade preditiva, por definição.

Um terceiro fator fundamental para os estudos sobre vantagem competitiva reside no fato de que as medições utilizadas devem permitir comparação de resultado **entre os competidores**. Como o conceito de vantagem competitiva implica em resultado econômico acima das margens de sobrevivência do setor ou acima das margens médias dos competidores, é essencial que, ao se medir o desempenho das firmas, leve-se em conta essa comparatividade. Dito de outra forma, a **renda competitiva** é sempre relativa a um competidor, à média dos resultados do setor ou segmento em que se atua, ou ainda a uma melhor oportunidade de aplicação do mesmo capital.

Neste estudo, optamos pela utilização de múltiplas medidas contábeis de desempenho que, apesar de apresentarem as dificuldades já relatadas, são as mais difundidas entre as empresas e são as medidas utilizadas nos cursos de formação em finanças empresariais oferecidos no consórcio de empresas do qual participam as empresas da amostra deste estudo. Isto significa que se optou por não medir a renda, como proposto por Barney (1997), mas medir a melhoria no desempenho histórico e comparativo das empresas participantes do estudo. Para a medida do desempenho comparativo das empresas, optamos pela metodologia de auto-avaliação subjetiva, proposta por Dess e Robinson (1984). Em seu estudo, os autores utilizam a auto-avaliação subjetiva, solicitando aos executivos das empresas pesquisadas que posicionassem os resultados de sua própria empresa, quando comparada com seus principais competidores; eles encontraram correlação significativa e positiva entre os relatos dos resultados empresariais ‘objetivos’ do desempenho das empresas com a auto-avaliação subjetiva comparativa. A utilização desse método, nesta pesquisa, servirá também como teste da proposição dos autores. As medidas utilizadas estão descritas na seção seguinte.

3 A PESQUISA

3.1 Modelo analítico

3.1.1 Variáveis dependentes

As variáveis dependentes analisadas neste trabalho podem ser agrupadas em duas categorias: a) **longitudinais** - aquelas que medem o desempenho das firmas, comparando-o ao longo da história da empresa; b) **comparativas** - aquelas que medem o desempenho da firma, relativo ao desempenho de seus competidores, indicando ou não a existência de vantagem competitiva.

3.1.1.1 As variáveis dependentes absolutas

Variação Percentual das Vendas, medida pela equação:

$$\text{VENABS} = [(\text{Vendas ano } x - \text{Vendas ano } x-1) / \text{Vendas ano } x-1)] * 100.$$
 Essa variável foi medida duas vezes, considerando-se x como 2000 e como 2004.

Variação Percentual de Rentabilidade, cuja equação é:

$$\text{RESABS} = [(\text{Lucro antes dos impostos no ano } x / \text{Faturamento no ano } x) - (\text{Lucro antes dos impostos no ano } x-1 / \text{Faturamento no ano } x-1)] * 100 / (\text{Lucro antes dos impostos no ano } x-1 / \text{Faturamento no ano } x-1).$$
 Essa variável também foi medida tomando $x = 2000$ e $x = 2004$.

Variação Percentual do Faturamento Sobre o Ativo, medida como:

$$ROAABS = [(\text{Faturamento no ano } x / \text{Valor do Ativo Total no ano } x) - (\text{Faturamento no ano } x-1 / \text{Valor do Ativo Total no ano } x-1)] * 100 / (\text{Faturamento no ano } x-1 / \text{Valor do Ativo Total no ano } x-1).$$

Variável medida com $x = 2000$ e $x = 2004$.

3.1.1.2 As variáveis dependentes **comparativas**

As seguintes variáveis dependentes **comparativas** foram utilizadas, tendo como respondente único o presidente da empresa.

Qualidade Percebida pelo Cliente, QUALREL, definida como um número entre **zero** e **dez**, resultado da avaliação subjetiva do respondente sobre a qualidade de seus produtos como *percebida pelos clientes*, quando comparada com a qualidade do produto dos competidores. **Zero** indica que o produto da firma é o pior entre os concorrentes, **cinco** indica que sua qualidade é percebida como igual à dos concorrentes e **dez** implica uma auto-avaliação de que a qualidade de seus produtos é a **melhor entre os competidores**. A variável foi medida para o ano 2000 e para o ano 2004.

Crescimento Relativo das Vendas, VENREL, definida como um número entre **zero** e **dez**, resultado da avaliação subjetiva do respondente sobre o crescimento nas vendas de seus produtos, quando comparado com o crescimento na venda dos produtos dos competidores. **Zero** indicando que o crescimento de vendas da firma é o pior entre os concorrentes, **cinco** indica que seu crescimento de vendas foi igual à dos concorrentes e **dez** indica o maior crescimento de vendas entre os competidores. Variável medida em 2000 e 2004.

Rentabilidade Relativa, RENREL. O conceito de rentabilidade utilizado é o mesmo anterior (lucro antes dos impostos sobre o faturamento). RENREL é definida como um número entre **zero** e **dez**, resultado da avaliação subjetiva do respondente sobre a rentabilidade de sua firma, quando comparada com a rentabilidade de seus competidores. **Zero** indica que a rentabilidade da firma é a pior entre os concorrentes, **cinco** indica que sua rentabilidade é igual à dos concorrentes e **dez** implica a melhor rentabilidade entre os concorrentes. Variável medida em 2000 e em 2004.

Desempenho Geral, DESREL, variável proposta por Dess e Robinson (1984), que avalia o desempenho não econômico da empresa. DESREL é definida como um número entre **zero** e **dez**, resultado da avaliação subjetiva do respondente sobre o desempenho geral de sua empresa, quando comparada com o desempenho geral de seus competidores. **Zero** indica que o desempenho geral da firma é o pior entre os concorrentes, **cinco** indica seu desempenho geral é igual à dos concorrentes e **dez** implica uma auto-avaliação de que seu desempenho relativo é o **melhor entre os competidores**. Variável medida em 2000 e em 2004.

3.1.2 As variáveis independentes

As variáveis independentes (ou explicativas), adotadas neste estudo, estão divididas em dois grupos: as que fazem parte do conjunto de recursos adquiridos no mercado (métodos e instrumentos de planejamento estratégico formal), e aquelas intrínsecas ao negócio da empresa (aqui utilizadas como variáveis de controle).

3.1.2.1 As variáveis independentes de controle

Setor Empresarial, SETOR, definida como a escolha realizada pelo presidente da empresa classificando sua empresa num único setor empresarial (o principal), a partir de uma lista utilizada pela revista *Exame* para sua premiação de Melhores e Maiores 2004.

Nível de Faturamento – NIFAT, a indicação do presidente da categoria de faturamento que enquadra sua empresa numa entre oito faixas de faturamento, com uma amplitude de R\$ 20 milhões; sendo que a última faixa indica um faturamento anual maior que R\$ 140 milhões. Variável medida em 2000 e em 2004.

Alcance Geográfico do Mercado – MERGEO, definida como a indicação do presidente sobre o mercado geográfica em que a empresa atua, podendo assumir quatro "valores": local (micro-regional), estadual, nacional, internacional. Medida em 2000 e 2004.

3.1.2.2 Variáveis independentes adquiridas no mercado

Considerou-se como variáveis independentes, neste estudo, o uso das 22 metodologias e/ou instrumentos que compõem o ciclo de planejamento, gestão e acompanhamento estratégico vendido às empresas da amostra. **Uso**, no caso, é a média de respostas dos executivos de cada empresa (exceto o presidente) ao questionário sobre o grau de utilização, pela empresa, de cada um dos instrumentos do método.

Optou-se por medir a **utilização** das variáveis independentes visto que sua simples aquisição não pode gerar resultados, somente o uso dos ativos adquiridos pode fazê-lo. No

entanto, como anteriormente explicado, não analisaremos as diferenças na forma de utilização entre as empresas, mediremos apenas o grau de sua utilização.

Os ativos que fazem parte do pacote de planejamento estratégico formal adquiridos pelas empresas desta pesquisa são vendidos por uma Escola de Negócios, a Fundação Dom Cabral. Ela os repassa como conhecimento (teorias e conceitos de gestão), através de cursos formais e sob a forma de métodos e processos de planejamento estratégico e acompanhamento empresarial. Essas variáveis serão descritas na sessão 3.3, ao se explicar seu processo de aquisição.

3.2 Hipóteses deste trabalho

Coerente com as questões de pesquisa anteriormente levantadas, as hipóteses refletem a potencial influência de ativos adquiridos no mercado sobre o desempenho das empresas. De acordo com a RBV, tais ativos só poderiam ser associados a vantagens competitivas em condições especiais: assimetria de informações, sorte ou interconexão com recursos já existentes na empresa. Assim, seu efeito sobre o desempenho empresarial poderia ser positivo mas não sustentável. Além disso, como o desempenho da empresa é dependente de sua história, diferentes recursos podem ter importâncias distintas para diferentes empresas.

A primeira hipótese poderia ser redigida da seguinte forma:

3.2.1 Hipótese 1

Ativos adquiridos no mercado não geram diferenciais competitivos para as empresas.

Mais especificamente, ativos de gestão (planejamento e acompanhamento estratégicos) não geram, para as empresas que os utilizam, resultados empresariais superiores aos dos seus competidores. Esta hipótese é proposta por Barney (1996) ao analisar as condições nas quais um ativo pode gerar vantagens competitivas sustentáveis: ativos de mercados, disponíveis a todos os competidores de um setor, gerariam paridade competitiva; ativos raros gerariam vantagem competitiva temporária pois, no longo prazo, podem ser imitados ou substituídos por equivalentes estratégicos. Somente ativos de imitação ou substituição custosas poderiam gerar vantagens competitivas sustentáveis. Como as tecnologias de gestão estão disponíveis no mercado, através de vários canais de distribuição (das publicações especializadas, aos livros de sucesso na administração empresarial, aos cursos oferecidos às empresas, às consultorias especializadas, etc.), elas não deveriam ser fonte de vantagens competitivas, mesmo que melhorassem o desempenho das firmas.

Importante lembrar que nesta pesquisa, quando falamos de desempenho superior, é sempre o desempenho relativo a competidores de porte similar, competindo em mercados similares. Como nosso universo pesquisado é de pequenas e médias empresas, se fossemos usar como critério de desempenho superior aquele superior à média do setor, deformaríamos a comparatividade para a população em questão pois a comparação setorial incluiria também os grandes *players*.

3.2.2 Hipótese 2

Alguns ativos de mercado serão percebidos como estrategicamente mais importantes que outros, em função das necessidades da empresa no momento de sua aquisição.

Ativos de mercado, em princípio, não possibilitariam diferencial competitivo a menos que tenham sua indiferenciação reduzida (por transformação ou por integração com recursos já existentes na empresa), tornando-os de imitação ou substituição custosa. Os ativos de gestão, à exceção das empresas que os adquirem para vendê-los *in natura* (o que não é o caso), não podem por si só gerar vantagens competitivas, na medida em que sua função básica é melhorar a decisão sobre aquisição e sobre o processo de uso de outros ativos. Mas mesmo os ativos de gestão são diferenciados com relação ao encaixe potencial que possam ter com ativos já existentes na firma, e o são também em função da etapa de desenvolvimento da empresa conforme proposição de Sarason e Tegarten (2003). De acordo com os autores, como os diferentes estágios de desenvolvimento das empresas demandam diferentes tipos de ações, as demandas de recursos tendem a ser coerentes com as necessidades geradas por essas ações. Uma empresa no início de seu estabelecimento precisa consolidar a posição de seu produto no mercado, estabilizar a capacidade produtiva e a qualidade do produto, enquanto que uma empresa já estabelecida precisaria inovar produtos, ampliar mercados e se garantir contra ataques de competidores ameaçados por sua entrada no mercado. Assim, a escolha de aquisição e uso de ativos de gestão deve, potencialmente, ser guiada pela possibilidade que eles têm de alavancar o uso de outros ativos e pela sua utilidade percebida, função de seu estágio de desenvolvimento.

3.3 O processo de compra dos ativos de planejamento

Os ativos de planejamento e acompanhamento estratégicos são adquiridos da Fundação Dom Cabral, sediada em Nova Lima, Minas Gerais, Brasil, através de um programa chamado Parceiros para a Excelência (PAEX). Esse programa é basicamente uma associação de pequenas e médias empresas, constituídas em grupos reduzidos (entre quatro e 20 empresas); cada grupo recebe orientação e formação da Fundação Dom Cabral nos conceitos, na implementação e uso de metodologias de planejamento e gestão empresarial.

Os grupos são constituídos regionalmente, não podendo existir empresas competidoras num mesmo grupo; eles contam com uma coordenação local e são assistidos por um conjunto de professores e consultores específicos para as funções de ensino e consultoria na aplicação dos instrumentos. As empresas aderem ao programa voluntariamente; na modalidade de “venda” mais utilizada, as empresas são procuradas para participarem do programa, tendo em vista sua importância na região. A empresa que decidir aderir paga uma taxa de manutenção anual e é livre para deixar o grupo quando lhe convier.

Existem, atualmente, 25 grupos PAEX, num total de 165 empresas e 1.465 executivos participantes. Esses grupos estão assim distribuídos: Alagoas – 1 grupo; Bahia – 1 grupo; Brasília – 1 grupo; Ceará – 1 grupo; Chile – 1 grupo; Espírito Santo, 1 grupo; Minas Gerais – 7 grupos; Paraguai – 1 grupo; Paraná – 1 grupo; Pernambuco – 1 grupo; Rio de Janeiro – 1 grupo; Rio Grande do Sul – 2 grupos; Santa Catarina – 4 grupos; São Paulo – 1 grupo; Sergipe – 1 grupo. Esta pesquisa foi realizada com os grupos de empresas que operam no Brasil.

3.3.1 Modo de operação do PAEX

O funcionamento do PAEX implica a realização de vários tipos de atividades, desenvolvidas em paralelo: atividades de intercâmbio entre as empresas, desenvolvimento conjunto de tecnologias de gestão específicas para um grupo de empresas, treinamento dos presidentes e executivos em conceitos e métodos de planejamento e acompanhamento estratégicos, aplicação assessorada das ferramentas e metodologias de planejamento e acompanhamento estratégicos. Descreveremos somente as duas últimas, por serem as ofertas mais representativas dos interesses deste estudo.

O treinamento dos presidentes e demais executivos da empresa se dá através do Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD, que é um programa modular de formação nas teorias e conceitos que subsidiam os instrumentos de planejamento e acompanhamento estratégicos oferecidos pelo PAEX. Cada empresa pode enviar três profissionais por ano para essa qualificação e o curso é anual, com intervalos entre os módulos, destinados à aplicação dos instrumentos nas empresas. Os módulos que compõem o programa são: Estratégia Empresarial, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Gestão de Finanças, Gestão de *Marketing*, Gestão de Operações.

As metodologias de planejamento e acompanhamento estratégicos são introduzidas, ao longo do ano, intercaladas entre os módulos de treinamento. Um cronograma anual típico das atividades do PAEX é apresentado na figura 1, a seguir.

CRONOGRAMA ANUAL DE UM GRUPO PAEX

ATIVIDADE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Comitê de Presidentes			Reunião do Grupo			Reunião do Grupo		Reunião do Grupo		Encontro dos Presidentes	Reunião do Grupo
Comitê de Dirigentes			Reunião Dirigentes			Reunião Dirigentes		Reunião Dirigentes			Reunião Dirigentes
Grupo de Gestão	Metodologia A	Metodologia A	Metodologia A	Metodologia A							
					Metodologia B	Metodologia B	Metodologia B	Metodologia B			
									Revisão Projeto Empresarial	Revisão Projeto Empresarial	Revisão Contratos de Resultados
	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal	Acompto. Mensal
PDD			Estratégia Empresarial		Gestão de Pessoas	Gestão de Projetos		Gestão de Finanças		Gestão de Marketing	

Figura 1 - Cronograma Anual Típico do PAEX

3.3.2 A metodologia de planejamento difundida pelo PAEX

A constituição de um grupo PAEX é precedida da escolha de um agente local que tenha potencial para atuar como gerente do grupo, representando os interesses do grupo junto à FDC e vice-versa. Ele recebe treinamento nas seções de metodologias e no processo de funcionamento do PAEX. Constituído o grupo PAEX, os gestores recebem treinamento conceitual e prático para o uso de ferramentas de gestão, segundo uma seqüência preestabelecida, que se aprofunda conceitualmente a cada ano; a aplicação concreta em cada empresa conta com monitoria de professores da Fundação Dom Cabral. Essa seqüência de ferramentas de gestão e de etapas de decisão constitui o que se denomina *Metodologia de Gestão PAEX*, composta das seguintes módulos.

- Definições empresariais básicas

Nesta etapa, o grupo dirigente da empresa expressa a ideologia básica da empresa, composta de definição do Negócio, Missão, Valores e sua Visão de Futuro.

- Direcionadores da Estratégia

Nos Direcionadores da Estratégia são consideradas todas as análises feitas com o objetivo de entender a situação interna e externa da empresa e tomar decisões intermediárias, que direcionam as posições estratégicas a serem tomadas. O primeiro passo é realizar uma análise estruturada da estratégia vigente, utilizando metodologia própria do PAEX. Em seguida, uma análise setorial é feita, utilizando o modelo de Porter (1980); o ambiente interno é analisado utilizando uma versão simplificada do Prêmio Baldrige para avaliar a qualidade de gestão da empresa; a análise da atratividade e competitividade usa a metodologia da consultoria McKinsey; a carteira estratégica é analisada segundo o modelo BCG; a matriz SWOT é então utilizada, para produzir um primeiro resumo das análises anteriores.

- Posicionamento, objetivos estratégicos e metas

Realizadas as análises citadas, a empresa define seu posicionamento estratégico e estabelece objetivos estratégicos por campos de resultados (Econômico-financeiro, Qualidade para o cliente, Tecnologia, Processo, Patrimônio Humano), definidos como críticos pelos presidentes, desde a fundação do PAEX. Da mesma forma, metas quantitativas são estabelecidas para o longo prazo e, mais detalhadamente, para o ano vindouro.

- Orçamento e contrato de resultados

A partir do posicionamento estratégico e das metas a serem atingidas no período, elabora-se o orçamento empresarial, de forma detalhada para o ano vindouro e de maneira global para os anos seguintes. Um contrato é, então, firmado entre os gestores da organização, definindo responsabilidades individuais pelo alcance das metas. Embora não tenha valor jurídico propriamente dito, o contrato tem a função de estabelecer um compromisso público entre os executivos e seus pares e destes com o grupo, no alcance das metas.

- Definição dos projetos a implementar e criação do Painel de Bordo

Nessa etapa, são definidos os projetos a serem implementados para alcance do posicionamento e objetivos estratégicos. São ainda definidos indicadores de resultados e de processos para acompanhamento dos projetos, através de um Painel de Bordo tipo *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997).

- Acompanhar a execução estratégica

Reuniões mensais são realizadas entre o comitê dirigente da empresa e o gerente do grupo PAEX, para análise dos resultados e tendências e reajustes necessários nos projetos e/ou metas, segundo processo proposto por (KAPLAN e NORTON, 1997).

O ciclo descrito está ilustrado na figura 2, e se repete a cada ano. Cada empresa é instada a participar por pelo menos três anos consecutivos, quando se espera que o ciclo de gestão esteja internalizado na organização e que o aprofundamento e aprendizado no uso das metodologias esteja completo. As empresas têm, no entanto, liberdade de se desligarem do grupo no momento em que assim decidirem.

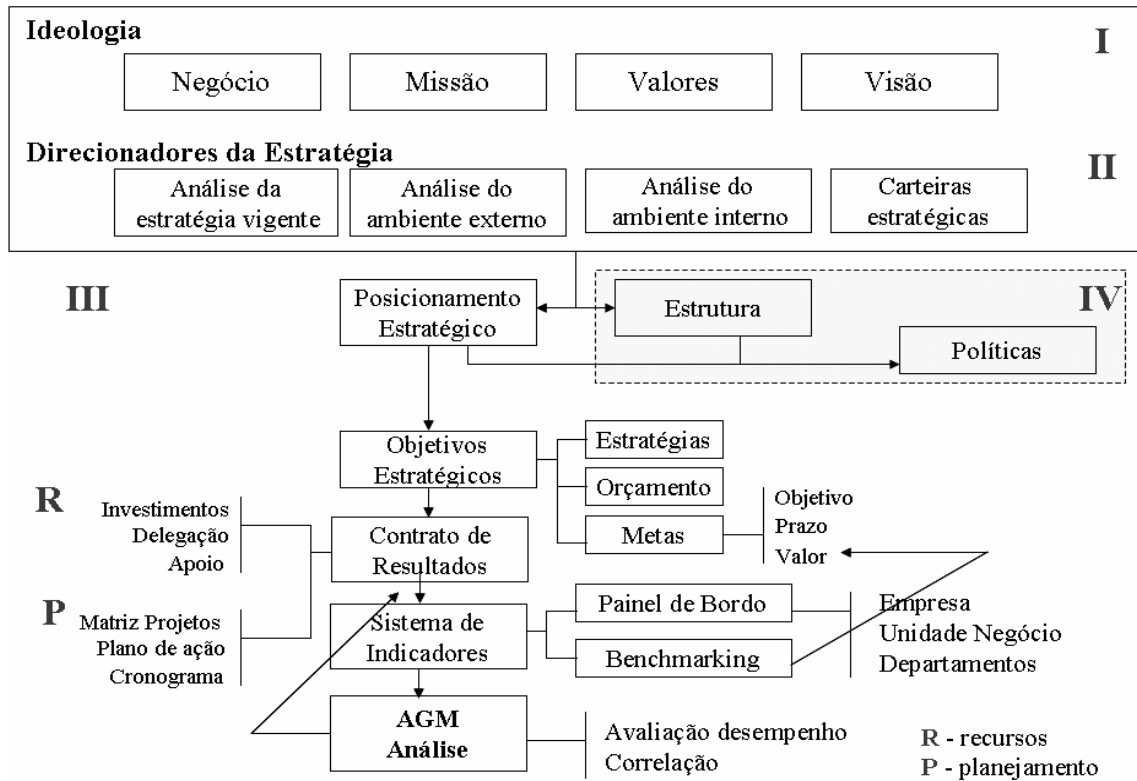


Figura 2 - Ilustração do Ciclo Anual do PAEX
Fonte: LOBÃO (2004, p. 10).

3.4 Coleta de dados

3.4.1 Universo

O universo desta pesquisa é o conjunto de 165 empresas associadas ao PAEX em novembro de 2004, no Brasil. A unidade de análise deste trabalho é a empresa, considerada a partir das respostas de seu presidente e da média de respostas de seus executivos que efetivamente participam do PAEX.

3.4.2 Os instrumentos de coleta de dados

Dois questionários foram utilizados para coletar os dados nesta pesquisa: o primeiro, dirigido ao presidente da empresa e outro, aos executivos da mesma empresa que efetivamente, participam das atividades do PAEX, conforme relação fornecida pela coordenação central do PAEX, num total de 1.465 participantes (ver anexos A e B). O questionário dirigido aos presidentes enfoca os resultados **objetivos** da empresa e uma auto-avaliação comparativa do desempenho da empresa com relação a competidores de porte similar, atuando nos mesmos mercados (DESS e ROBINSON, 1984; PRIEM, 1994; RAMANUJAM e VENKATRAMAN, 1988; SARASON e TEGARDEN, 2003).

Dess e Robinson (1984) partem da constatação de que, em algumas situações, torna-se muito difícil obter dados objetivos e confiáveis sobre o desempenho da organização, principalmente na comparação com seus concorrentes. Unidades de negócio usam critérios diferentes de divisão de custos comuns, função da empresa-mãe à qual pertencem; pequenas empresas, além das questões tradicionais de confidencialidade, apresentam também critérios contábeis distintos, baixa confiabilidade, existência de incentivos fiscais regionais, critérios fiscais ainda pouco rígidos, em função da legislação. Em decorrência, os autores propõem o uso de medidas subjetivas (desempenho comparado, auto-reportado pelo respondente) e mostram que elas apresentam alta confiabilidade, quando comparadas com os dados objetivos. Para isso, utilizaram uma amostra de 26 empresas e solicitaram aos seus executivos que respondessem a comparações **subjetivas** sobre o crescimento das vendas, resultado depois dos impostos, sobre os ativos totais, desempenho geral da empresa, quando comparado a competidores de porte e tamanho similar, competindo no mesmo mercado.

Aos CEO's foi solicitado responder às mesmas questões, mas apenas sobre os resultados **objetivos** da empresa. Os resultados mostraram alta correlação entre as avaliações subjetivas feitas pelos executivos e as avaliações objetivas feitas pelos CEO's, existindo maior variabilidade nas respostas interfirmas que intrafirmas.

Sapienza, Smith e Gannon (1988) replicaram o estudo de Dess e Robinson (1984), substituindo retorno sobre ativos por retorno sobre vendas. Ao invés de pedir aos respondentes para preencher as informações sobre as vendas, os CEO's foram entrevistados, e os próprios pesquisadores preencheram os formulários. Somente 21 dos CEO's concordaram em apontar o lucro sobre vendas. Os resultados encontrados foram opostos aos de Dess e Robinson (1984). O método e a amostra de empresas podem, segundo os autores, explicar a diferença de resultados: 1) as empresas eram menores que as da amostra de Dess e Robinson (1984); 2) o fato de se ter primeiramente entrevistado os CEO's para obter dados objetivos, para depois solicitar a auto-avaliação, pode tê-los induzido a uma coerência com o primeiro reporte no momento da auto-avaliação comparativa de sua empresa.

No caso do Brasil, as restrições levantadas pelos autores não são diferentes, por isso se optou por evitar as medidas **objetivas**, mesmo porque as empresas de capital fechado não são obrigadas a seguir os mesmos critérios contábeis que as empresas abertas e não são obrigadas a publicar balanços de seu desempenho. Este último elemento tornaria a pesquisa impossível no Brasil.

O questionário destinado aos executivos pede respostas sobre o uso efetivo e sobre a utilidade percebida dos instrumentos do PAEX. Ele é composto de 22 questões, cobrindo todos os instrumentos e/ou etapas do PAEX, considerando-se uma empresa que já aplique o ciclo completo.

A opção de não incluir questões sobre os resultados da empresa no questionário destinado aos executivos é motivada pelo fato de que, em empresas pequenas, normalmente

familiares, os dados de resultados são tratados com alta confidencialidade. Em segundo lugar, pretendeu-se separar as respostas sobre resultados das respostas sobre o uso e utilidade dos instrumentos e etapas do PAEX, para evitar potencial contaminação de respostas, como levantado por Sapienza, Smith e Gannon (1988). O segundo motivo levou a não se questionarem os presidentes sobre o uso e a utilidade das ferramentas; mesmo porque os executivos são também utilizadores dos instrumentos e metodologias do PAEX.

3.4.2.1 O questionário dos presidentes

O questionário dirigido aos presidentes foi composto de três blocos de questões; um, destinado a caracterizar a empresa, de acordo com seu principal ramo de negócio, seu nível de faturamento e amplitude geográfica de atuação. Um segundo bloco questiona a variação nos resultados da empresa, no ano de 2000 (relativa a 1999) e no ano de 2004 (relativa a 2003). O terceiro busca a auto-avaliação subjetiva das variáveis propostas por Dess e Robinson (1984) sobre o desempenho comparativo das empresas frente aos concorrentes, como um método de se controlarem efeitos do setor, na ausência de dados objetivos dessa competição. Tal dificuldade é reconhecida principalmente entre pequenas e médias empresas, que não são obrigadas à transparência contábil exigida das empresas cotadas em bolsas de valores, mas é também questionada em relação às grandes empresas americanas e às bases de dados tradicionais sobre estas últimas, já que os critérios contábeis não são exatamente os mesmos e muito menos são uniformes (DESS e ROBINSON, 1984; SAPIENZA, SMITH e GANNON, 1988).

No primeiro bloco, a classificação de ramos de negócio utilizada foi a já consagrada entre os empresários, desenvolvida e utilizada pela revista *EXAME* para outorgar o Prêmio

das 500 Melhores e Maiores empresas brasileiras do ano; as empresas são classificadas em 20 categorias. O segundo bloco, composto de três perguntas, versou sobre a variação de desempenho da empresa, no ano de 2000 (variação de 2000 sobre 1999) e no ano de 2004 (variação de 2004 sobre 2003), considerando-se que os números de 2004 são estimativos, pois o ano ainda não havia findado, mas as empresas já possuíam uma boa aproximação dos números finais, pois, nesta época do ano (fim de novembro), elas já têm uma estimativa, com baixa margem de erros, dos números empresariais esperados para o último mês do ano.

O objetivo de se obterem as variações sobre períodos distanciados de cinco anos é possibilitar a análise comparativa dos efeitos da participação mínima no PAEX (pelo menos um ano), com os resultados das empresas que já completaram o ciclo padrão de três anos previsto pela metodologia do PAEX. Silva Jr. (2004) não relata efeitos do tempo de participação no desenvolvimento de competências, mas procurou-se verificar, neste caso, se os resultados empresariais podem ser alterados em função de mais tempo de participação, ou seja, se o tempo alteraria o efeito do uso dos ativos de mercado, como sugerido por Dierickx e Cool (1989).

As variáveis em foco nesse bloco são:

- variação percentual das vendas;
- variação percentual da rentabilidade considerando rentabilidade como o lucro antes dos impostos, dividido pelo faturamento. Preferiu-se utilizar o lucro antes dos impostos, para evitar eventuais efeitos de incentivos fiscais, alíquotas diferenciadas e, mesmo, efeitos de sonegação fiscal;
- variação percentual do faturamento sobre o ativo total.

O terceiro bloco também é constituído de variáveis dependentes do estudo (resultados). Esse conjunto de perguntas utiliza o método proposto por Dess e Robinson (1984) para controle dos efeitos do setor sobre o desempenho das empresas, quando não se

dispõe de dados objetivos. Basicamente, é solicitada aos respondentes uma auto-avaliação do desempenho da sua empresa, quando **comparada com seus concorrentes**. É utilizada uma escala de 11 pontos, em que o 0 (zero) indica que a empresa avaliada é a pior entre os concorrentes; 5 (cinco), que está na média dos concorrentes; e 10, que ela é a melhor do grupo de competidores.

Assim, as perguntas do bloco três têm um duplo objetivo: 1) controlar o efeito setor: se a variação de resultados da empresa é devida a variações comuns ao setor ou aos efeitos das variáveis independentes em estudo; 2) replicar o estudo de Dess e Robinson (1984) numa população de empresas diferentes. As variáveis em estudo neste bloco são as seguintes:

- Qualidade percebida pelos clientes;
- Crescimento das vendas;
- Rentabilidade (com a mesma definição do bloco anterior);
- Desempenho geral – uma variável proposta por Dess e Robinson (1984), para medir variáveis não explicitáveis sobre o desempenho da empresa.

Mesmo que seja difícil imaginar uma igualdade de critério do que seja concorrente interempresas, procuramos minimizar tal efeito intra-empresa, ao solicitar apenas ao presidente que faça tal auto-avaliação. Ao presidente foi ainda enviada uma cópia do questionário a ser preenchido pelos demais executivos da empresa, para informação.

3.4.2.2 O questionário dos executivos

Foi criado um questionário com 22 quesitos, representando os 22 instrumentos adquiridos, em que os associados deveriam responder sobre a **utilidade** (percepção do grau com

que o instrumento serve à melhoria de desempenho da empresa) e sobre o **uso efetivo** (se é raramente usado ou se já está incorporado às rotinas da empresa). A escala utilizada foi de 0 (zero) a 10, na qual o zero indicava a pior condição para o instrumento, e dez, a melhor condição. Caso a etapa ou instrumento ainda não tivesse sido utilizado na empresa, um NA (não se aplica) deveria ser utilizado como resposta.

As seguintes variáveis (etapas ou instrumentos do PAEX) faziam parte do instrumento; eles não estão listados na ordem cronológica em que ocorrem, já que sua implantação total somente ocorre com o passar dos anos e o acúmulo de experiência da empresa com esse tipo de modelo de gestão:

- *Definição do Negócio da Empresa* – esta é a etapa em que o PAEX solicita e ajuda o grupo dirigente da empresa a definir claramente a proposta de valor da empresa, estabelecendo o que é seu negócio e seus limites.
- *Declaração da Missão da Empresa* – pede-se à organização que defina sua razão de ser e sua contribuição maior para a sociedade.
- *Definição dos Valores Organizacionais* – nesta etapa, busca-se explicitar os valores básicos que deverão guiar o comportamento e as decisões empresariais. Os valores devem ser definidos a partir de uma discussão e consenso no grupo dirigente. Uma carta de valores deve ser redigida e comunicada a toda a organização.
- *Declaração da Visão* - em conjunto com as etapas anteriores, essa etapa compõe o que se denomina, no PAEX, Definições Empresariais Básicas. Nesse caso, a visão de futuro refere-se ao patamar a que a organização pretende chegar num futuro distante, em termos de tamanho, fatia de mercado, nível de faturamento e lucratividade.
- *Análise da Estratégia Vigente* – a estratégia em uso na empresa é analisada segundo metodologia própria do PAEX, numa tentativa de se avaliar seu grau de efetividade e penetração na organização.

- *Avaliação dos Indicadores de Gestão* - um questionário é aplicado à organização, baseado nas sete campos do Prêmio Baldrige².
- *Análise do Mercado (Matriz Produto x Mercado)* – o objetivo deste instrumento é analisar, como proposto por Ansoff (1957, 1958), a adequação das ofertas da empresa aos seus mercados.
- *Análise das Forças Competitivas do Setor* – o instrumento utilizado nesta etapa é a análise setorial de Porter (1980) e objetiva dar à empresa uma visão mais clara das forças competitivas de seu setor e de seu poder relativo.
- *Revisão do Cenário* – a etapa leva os executivos a explicitarem seus pressupostos sobre o cenário que eles acreditam melhor representar o futuro, no horizonte definido para o planejamento estratégico. Especialistas no setor em que a empresa está inserida e/ou cenaristas econômicos são convidados a colaborar.
- *Revisão da Cadeia de Valor* – é procedida uma análise crítica da cadeia de valor da empresa, buscando verificar sua eficiência e adequação às estratégias atuais e futuras.
- *Análise SWOT* – nesta etapa, é realizada a clássica análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, proposta por Andrews (1971). O balanço da análise dá à empresa uma visão de suas posições frágeis, das defensáveis, das exploráveis e das fraquezas a trabalhar. As perguntas básicas respondidas são: a) O que podemos fazer? b) O que queremos fazer? c) O que devemos (ou não) fazer? d) O que esperam que façamos?
- *Análise de Atratividade e Competitividade* – é utilizada a Matriz McKinsey, para análise de riscos e custos de entrada ou permanência em determinados segmentos ou setores econômicos.

² O Prêmio Baldrige é uma premiação americana, que objetiva incentivar o uso de técnicas de gestão que possam gerar e manter excelência operacional nas empresas. Para tanto ele avalia a o desempenho das empresas em um conjunto de itens que eles chamam de genericamente de 'competências'. Essas 'competências' não têm necessariamente correlação com a literatura econômica sobre o assunto. Um detalhamento do método pode ser encontrado no seguinte endereço eletrônico: http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2004_Business_Criteria.pdf.

- *Análise de Portfólio* - é utilizada a técnica de análise de portfólio de produtos ou negócios da Boston Consulting Group, que permite discriminar o conjunto de produtos ou negócios que melhor garanta o equilíbrio de geração de caixa presente e futura.
- *Definição do Posicionamento Estratégico* – etapa destinada a definir a posição estratégica da empresa em termos de oferta de valor, produtos/serviços, mercados, etc.
- *Estabelecimento de Objetivos Estratégicos por Campo de Resultado* – são definidos objetivos estratégicos para os campos econômico-financeiro, mercado e imagem, tecnologia e processos, patrimônio humano e qualidade para o cliente. Esses campos foram considerados estratégicos pelo grupo de presidentes associados ao primeiro grupo do PAEX e permanecem até hoje como referência.
- *Definição de Indicadores de Controle* – para cada objetivo estratégico definido, geral e por campo de resultados, devem-se definir indicadores que permitam controlar seu desenvolvimento.
- *Definição de Metas* – cada objetivo estratégico deve ter associadas metas quantitativas e qualitativas que permitam operacionalizar seu acompanhamento.
- *Identificação dos Projetos Estratégicos* – para a implementação da estratégia, os objetivos e posições estratégicas devem ser objeto de projetos que definam ações, prazos, recursos e responsáveis necessários.
- *Matriz de Projetos* – esta matriz busca definir as inter-relações necessárias e desejáveis entre os projetos estratégicos definidos.
- *Orçamento Empresarial* – nesta etapa, é consolidada a definição de recursos necessários à implementação estratégica e dos resultados esperados de sua realização com sucesso. Os recursos são definidos em termos de caixa e de capital.
- *Painel de Bordo e Processo de Acompanhamento* – são consolidados os conjuntos de indicadores de tendência e de processo para cada objetivo e projeto estratégico, estabelecendo o que e como cada nível executivo da empresa deverá acompanhar.

- *Contrato de Resultados* – nesta etapa, definem-se contratos formais de resultados e recursos com os responsáveis pela implementação estratégica. Eventuais formas de reconhecimento pecuniário são aqui definidas, se desejável.

Da mesma forma como foi realizado o questionário dos presidentes, não se pode ter certeza de que os critérios utilizados pelos executivos para responderem ao questionário seja o mesmo interempresas. Procurou-se minimizar o problema intra-empresa pelo uso de ferramentas estatísticas.

3.5 O processo da pesquisa

Via de regra, as pesquisas quantitativas que utilizam questionários seguem algumas técnicas básicas: a) os questionários e cartas de encaminhamento são pré-impressos e enviados aos respondentes pelo correio e, uma vez preenchidos, devem ser devolvidos ao pesquisador, através de envelopes pré-selados; b) os questionários e cartas são encaminhados eletronicamente (via disquetes) aos respondentes, que devem preenchê-los eletronicamente e devolver os disquetes ao pesquisador; c) os questionários e cartas de encaminhamento são enviados via *endereço eletrônico* e o respondente deve imprimir o questionário, preenchê-lo e devolver por correio ao respondente e d) os questionários são distribuídos e recolhidos num evento coletivo.

No caso desta pesquisa, optamos por uma técnica que reduzisse o trabalho do respondente, garantindo velocidade à resposta e fidedignidade na transposição dos dados dos questionários. Posto que todos os respondentes potenciais têm um endereço eletrônico, através do qual se dá a comunicação corriqueira com a rede e com a gestão central do PAEX, os questionários foram enviados aos respondentes através de uma carta eletrônica, assinada pelo

Gerente da Rede PAEX. Essa carta continha um pequeno texto de encaminhamento e um botão virtual que enviaria o respondente diretamente a um formulário virtual, situado em um *site* construído para esse fim na Internet. Respondido o questionário no *site*, as respostas eram diretamente acumuladas numa base de dados brutos, agrupados por empresa e discriminados por tipo de respondente: presidente ou executivo. Aguardado o período de respostas definido (40 dias), a base de dados foi copiada para tratamento estatístico e análise. O sistema continuou ativo por mais vinte dias, numa tentativa de se obter uma amostra maior de respostas. A partir do sétimo dia, contatos telefônicos foram feitos com os presidentes das empresas ou com o seu representante do PAEX, para se obter maior volume de respostas.

Como a unidade de pesquisa é a empresa, para as hipóteses que relacionam os instrumentos e métodos do PAEX com os resultados empresariais, só foram consideradas como válidas aquelas respostas que, por empresa, tivessem o questionário do presidente e pelo menos 1 questionário respondido por executivos da lista de participantes fornecida pela gestão central do PAEX; os dados obtidos, a partir dos questionários dos executivos, eram tratados e a média (excluídos os *outliers*) era considerada como a resposta sobre a utilidade percebida e sobre o uso dos instrumentos na empresa.

Uma das dificuldades do método utilizado é o grau de confiabilidade de que o respondente seja realmente a pessoa a quem o questionário foi encaminhado. O meio eletrônico não resolve este problema, que de resto só é eliminado quando o respondente é entrevistado por uma única pessoa, o pesquisador. Acreditamos, no entanto, que o uso do *endereço eletrônico* torna mais pessoal o mecanismo de responder, tornando mais difícil a substituição do respondente por um terceiro.

4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com YIN (2001), esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo estatístico do tipo **exploratório; quantitativo**, pois prescinde de outras técnicas de pesquisa que não a análise estatística de respostas a questionários pré-formatados; **teórico**, pois pretende analisar a ocorrência de um fenômeno previsto por um modelo teórico, uma vez que ela não busca resolver ou focar os objetos concretos (os recursos do PAEX, as empresas particulares associadas ao PAEX, etc.) através dos quais se busca responder às perguntas.

5 RESULTADOS

5.1 A amostra

Este estudo trabalhou exclusivamente com a amostra de empresas brasileiras associadas do PAEX; para evitar uma variável adicional que poderia influenciar os resultados: as diferenças de desenvolvimento das diversas economias nacionais (Brasil, Chile e Paraguai). Isso significou (em novembro e dezembro de 2004) uma população de 152 empresas, 152 presidentes e 1283 executivos que participavam ativamente das atividades desenvolvidas. Obtivemos um total de 54 questionários respondidos pelos presidentes e 286 respondidos pelos executivos, significando 36 % e 22% do universo. Este retorno é considerado mais do que aceitável para pesquisas desta natureza.

Para o teste das hipóteses principais, aquelas que relacionam as variáveis dependentes com as independentes, necessitávamos de conjuntos completos de respostas que permitissem formar os pares entre as respostas dos presidentes (que relataram os valores das variáveis dependentes) e as respostas dos executivos de uma mesma empresa (que relataram o grau de uso e utilidade percebida dos instrumentos do PAEX, as variáveis independentes). Este critério de análise resultou finalmente numa amostra para 49 empresas, ou seja, 32% do universo pesquisado.

Para verificar a existência de dados extremos univariados, utilizou-se, como critério, a padronização dos dados originais. Valores padronizados acima de fora do intervalo -3 e 3 desvios-padrão foram considerados dados extremos e eliminados da amostra. Nesse sentido, foram eliminadas 7 empresas. Outro aspecto analisado foi a normalidade univariada do conjunto de dados para checar o grau de ajuste à curva normal dos dados obtidos; o teste

utilizado para tal situação foi o de Kolmogorov-Smirnov (ver tabela 1, anexo C). Valores p inferiores a 0,05 indicam que a distribuição de probabilidade da variável não é normal. Existem três variáveis que não possuem distribuição normal ao nível de 5% de significância (Variação Percentual de Rentabilidade 2000, Variação Percentual de Rentabilidade 2004 e Variação Percentual do Faturamento sobre o Ativo Total 2004). Por outro lado, utilizando um nível mais conservador (1%), todas as variáveis possuem distribuição normal. Devido a tal fato, optou-se por utilizar as variáveis originais (sem nenhuma transformação), nos procedimentos paramétricos. A amostra final possui, então, 42 casos para todas as análises que dependem de uma relação entre as respostas dos executivos e as respostas dos presidentes; exemplo, a correlação entre o *USO* (uso do instrumento) ou *UTIL* (utilidade percebida do instrumento) e os resultados empresariais, as primeiras respondidas pelos presidentes, e as segundas, pelos executivos. Para as análises das variações de resultados históricos ou dos resultados comparativos entre as empresas, respondidas somente pelos presidentes, as respostas destes foram consideradas na totalidade. Isso resultou numa amostra final de 28% das empresas do PAEX-Brasil. Entretanto, para as hipóteses que não dependiam dos pares de respostas presidentes e executivos, a amostra utilizada foi a de 49 empresas. Por exemplo, como correlação entre uso e utilidade percebida dos instrumentos pode ser analisada somente a partir dos questionários dos executivos, pois não foi solicitado aos CEO's que fizessem tal avaliação, a análise foi feita com a totalidade dos questionários dos executivos. Como a análise da correlação entre resultados *absolutos* e *comparativos* decorre somente das respostas dos presidentes, prescindiu-se do 'casamento' entre respostas de executivos e respostas de presidentes para realizar tal análise. Para cada empresa, em qualquer das situações, as respostas dos executivos foram consideradas como a média de todas as respostas obtidas dos executivos da empresa.

Todas as análises estatísticas foram realizadas com um nível de significância de 5%. Para todas as correlações, foi usada a correlação linear de Pearson, que varia de -1 a +1, sendo que valores positivos indicam correlações positivas e vice-versa. Correlações variando entre |0| e |0,3| são consideradas fracas ou baixas; entre |0,31| e |0,7| são consideradas moderadas e entre |0,71| e |1,0| são consideradas altas de acordo com praxe nas análises estatísticas.

5.2 Dados descritivos da amostra

A tabela 2, no anexo C, mostra as freqüências e percentagens da distribuição das empresas por setor da economia. A amostra de empresas pesquisadas não apresentou nenhuma concentração relevante em um setor; ao contrário, os dados mostram uma grande dispersão, o que reduz o eventual poder explicativo dessa variável sobre os resultados das empresas.

Apesar de 40% da amostra serem constituídas de empresas com menos de 12 meses de participação no PAEX (tabela 3, anexo C), é interessante notar que boa parte delas (57%) relata aumento de faturamento entre 2000 e 2004 e 50% das que faturavam até R\$ 20 milhões em 2000 (29 ocorrências) mudaram de patamar em 2004 (15 ocorrências). Da mesma forma, 9 empresas (21%) relatam aumento no alcance geográfico de seus negócios (tabelas 4 e 5, anexo C).

Para permitir uma análise mais condizente com sua utilização pretendida, agrupamos os ativos adquiridos através do PAEX em 5 categorias, mostradas na tabela 1, a seguir.

TABELA 1 : Agrupamento das variáveis independentes, segundo seu uso pretendido

Ativos Adquiridos	Nome no Questionário	Nome no Texto	Categoria
Definição do Negócio da Empresa	USO1	Negócio	Ideologia Empresarial
Declaração da Missão da Empresa	USO2	Missão	
Definição dos Valores Organizacionais	USO3	Valores	
Declaração da Visão Empresarial	USO4	Visão	
Análise da Estratégia Vigente	USO5	Análise Estratégia	Análise Estratégica
Avaliação dos Indicadores de Gestão	USO6	Avaliação dos Indicadores	
Análise Matriz Produto x Mercado	USO7	Produto/Mercado	
Análise Porteriana	USO8	Porter	
Revisão do Cenário dos Negócios	USO9	Cenário	
Revisão da Cadeia de Valor da Empresa	USO10	Cadeia de Valor	
Análise SWOT	USO11	SWOT	
Atratividade e Competitividade no Setor	USO12	Matriz McKinsey	
Análise do Portfólio de Produtos	USO13	Matriz GE	Posicionamento Estratégico
Definição do Posicionamento Estratégico	USO14	Posicionamento	
Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos	USO15	Objetivos	Controle Gerencial
Definição Indicadores de Controle	USO16	Indicadores	
Definição das Metas	USO17	Metas	
Identificação dos Projetos Estratégicos	USO18	Projetos Estratégicos	
Estabelecimento da Matiz de Projetos	USO19	Matriz Projetos	
Orçamento Empresarial	USO20	Orçamento	
Painel de Bordo	USO21	Painel de Bordo	
Contrato de Resultados	USO22	Contrato	

Agrupados na categoria ‘Ideologia Empresarial’, estão as etapas e/ou instrumentos que permitiriam à empresa definir algumas características socio-psicológicas que forneceriam orientações para pautar os comportamentos e decisões dentro da empresa, segundo proposição de Collins e Porras (1995). Sob a categoria ‘Análise Estratégica’ estão os ativos destinados a

orientar a análise da empresa, seus pontos fortes e pontos fracos; estão os ativos destinados à análise do setor onde a empresa atua, e os ativos destinados a analisar o grau de ‘adequação’ presente e futuro entre a firma e seu ambiente de negócios. ‘Posicionamento Estratégico’ reúne os dois ativos que auxiliam a empresa na decisão sobre um posicionamento estratégico desejado no setor em que atua, auxiliam na proposição de uma oferta de valor para os mercados escolhidos e auxiliam a definir os objetivos estratégicos a serem alcançados num horizonte de tempo escolhido. Finalmente, ‘Controle Gerencial’ agrupa instrumentos voltados a acompanhar e controlar a implementação da estratégia definida, assim como controlar o uso mais eficiente dos ativos existentes na empresa.

Uma simples análise da ordenação das variáveis USO e UTIL mostra que dos 10 valores que apresentam maior percepção de utilidade, 9 também mostram maiores índices de uso. Se verificarmos a natureza dos 10 primeiros itens em UTIL, constatamos que 5 correspondem a itens da categoria “controle gerencial”, instrumentos que permitem ao gestor melhor controlar os resultados desejados pela empresa a partir da eficiência no uso dos ativos atuais, tanto a partir do desempenho dos executivos quanto a partir dos números objetivos da empresa. Dos quatro itens restantes, 3 se agrupam sob o rótulo de “identidade empresarial”. Todos os indicadores de utilidade apresentam média acima de 5 (meio da escala de 11 pontos) e os 10 primeiros itens têm médias variando de 8,61 a 7,96, indicando uma percepção de alta utilidade desses instrumentos (ver Tabela 6, anexo C).

Da mesma forma que para a utilidade, dos 10 itens de USO com maiores avaliações, os 4 primeiros correspondem ao controle gerencial e outros quatro correspondem à identidade empresarial. A avaliação média desses 10 itens varia de 7,61 a 6,82, portanto acima de 5, ponto médio da escala (ver tabela 6, anexo C).

Na tabela 7 (anexo C), encontram-se as médias das respostas para as variáveis dependentes deste estudo, tanto para as variáveis dependentes **absolutas** quanto para as

comparativas. Todas apresentam resultados positivos, o que significa melhoria de desempenho nos anos considerados; todas apresentam, em 2004, resultados maiores que em 2000. A exceção fica por conta da variação percentual do faturamento sobre o ativo total que, apesar de apresentar em 2004 uma média superior à de 2000, ela se encontra dentro da amplitude de variação da média de 2000.

A análise fatorial do USO das variáveis independentes (TAB. 2) mostra uma grande similaridade com o agrupamento conceitual proposto. O fator 1 pode ser nomeado ‘Posicionamento Estratégico’, na medida em que engloba os dois itens propostos anteriormente sob este rótulo e agrega a avaliação da estratégia vigente. O fator 3 corresponde exatamente à categoria ‘Controle Empresarial’ anterior; o fator 2 pode ser identificado como ‘Ideologia Empresarial’ e o fator 4 corresponde ao uso dos ativos destinados à análise das condições competitivas da firma e do setor, podendo ser denominada ‘Análise Estratégica’. Interessante notar que o fator ‘Posicionamento Estratégico’ agrupa, se considerarmos toda sua extensão, ativos de todos os outros fatores, exceção do fator Ideologia Empresarial.

TABELA 2 : Análise fatorial das variáveis dependentes do estudo

	Fatores			
	1	2	3	4
Revisão do Cenário no qual os negócios se desenvolverão.		0,834		
Revisão da Cadeia de Valor (sequência de atividades utilizadas para gerar produtos e serviços).		0,849		
Análise do Mercado (Matriz Produto x Mercado).		0,770		
Análise das forças competitivas dos fornecedores, clientes, novos entrantes, substitutos e concorrentes.		0,789		
Análise do equilíbrio presente e futuro do portfólio do produtos da empresa (Matriz BCG).	0,790			
Matriz de Projetos.			0,772	
Análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que se apresentam para a empresa.	0,617			0,641
Declaração da Visão empresarial.				0,585
Definição dos Valores Organizacionais.	0,594			
Definição do negócio da empresa (de sua proposta de valor).				0,795
Declaração da Missão da empresa.	0,584			0,509
Análise da Estratégia Vigente.	0,793			
Análise da atratividade de determinados segmentos para a empresa e de sua competitividade para atuar nos mesmos (Matriz McKinsey).				0,592
Definição do posicionamento estratégico.	0,751			
Estabelecimento dos objetivos estratégicos por campo de resultado.	0,693			
Definição dos indicadores de controle.	0,638		0,570	
Painel de bordo / Processo de acompanhamento estratégico.			0,691	
Avaliação dos Indicadores de Gestão.	0,441		0,378	
Definição de Metas.	0,521			0,566
Identificação dos projetos estratégicos.			0,777	
Orçamento empresarial.	0,539		0,637	
Contrato de resultados.			0,779	
Variância Explicada	57,309	8,941	7,046	4,870

Método de Extração: Análise do Fator Principal
Método de Rotação: Varimax com normalização Kaiser.

5.3 Análise dos Resultados

5.3.1 Hipótese 1

Ativos adquiridos no mercado não geram diferenciais competitivos para as empresas.

Posto que uma parte expressiva da amostra (40%) tem menos de 12 meses de PAEX, decidiu-se analisar as hipóteses relativas à existência de diferencial competitivo e à melhoria de desempenho das empresas apenas com os dados de 2004, pois são os únicos a permitir a inclusão de todas as empresas da amostra. Como os dados sobre o desempenho das empresas são baseados na variação de resultados de um ano para o outro, os dados de 2004 permitem verificar a mudança de desempenho em função do uso dos ativos adquiridos por um ano. A análise separada dos dados das empresas com menos de um ano de uso dos ativos propiciará mais uma forma de averiguação dos eventuais efeitos do uso dos ativos de gestão.

O teste da primeira hipótese envolve tanto a análise dos efeitos do uso dos instrumentos sobre o desempenho da empresa quanto a análise de seu desempenho comparativo, sobre suas eventuais vantagens competitivas. A primeira análise pode ser feita examinando-se as correlações entre o uso dos ativos adquiridos e os resultados empresariais. A tabela 3 mostra essas correlações para cada um dos 22 ativos adquiridos do PAEX. Como pode ser visto, as correlações entre os ativos e os resultados absolutos medidos são todas baixas (sejam positivas ou negativas), com exceção da correlação entre o ativo “contrato de resultados” (ativo USO22) e a variação percentual do faturamento sobre o ativo total (ROAABS); esta correlação é de nível médio (-0,32) e **negativa**. A variável dependente em

questão é uma razão entre o faturamento e o valor dos ativos da empresa; assim, só existem duas possibilidades dessas variáveis serem afetadas pelo contrato de resultados: de alguma forma, reduzindo o faturamento ou aumentando o estoque de ativos. Este estudo não tem dados suficientes para arriscar uma hipótese sobre essa correlação.

O quadro muda substancialmente quando analisamos as mesmas correlações, mas com as variáveis dependentes comparativas: encontramos 10 correlações positivas de nível médio, com destaque para o fato de que o ativo “Painel de Bordo”, ativo USO21, apresenta correlação com 3 das 4 variáveis dependentes comparativas: Crescimento Comparativo de Vendas (VENREL), Rentabilidade Relativa (RENREL) e Desempenho Geral (DESREL), $R = 0,33$; $0,35$ e $0,32$, respectivamente. A se notar também as correlações positivas entre o ativo USO17 (Definição de Metas) e a Rentabilidade Relativa (RENREL) e Desempenho Geral (DESREL), $R = 0,31$ para ambas correlações.

Outra informação mostrada na tabela é que a Rentabilidade Relativa (RENREL) apresenta correlação positiva média com o uso de 6 ativos: Avaliação dos Indicadores, Cadeia de Valor, Definição de Metas, Projetos Estratégicos e Painel de Bordo (USO6, USO10, USO17, USO18 e USO21).

TABELA 3: Correlações entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes para a amostra total.

	Absolutas			Comparativas			
	Variação Percentual das Vendas - 2004	Variação Percentual da Rentabilidade 2004	Variação Percentual do Faturamento s/ Ativo Total - 2004	Qualidade Percebida Pelos Clientes - 2004	Crescimento Relativo das Vendas - 2004	Rentabilidade Relativa 2004	Desempenho Geral - 2004
Variação Percentual das Vendas - 2004							
Variação Percentual da Rentabilidade 2004	0,06						
Variação Percentual do Faturamento sobre o Ativo Total - 2004	0,16	0,02					
Qualidade Relativa Percebida Pelos Clientes - 2004	-0,06	-0,24	0,18				
Crescimento Relativo das Vendas - 2004	0,13	-0,05	0,10	0,58**			
Rentabilidade Relativa 2004	0,05	-0,02	0,03	0,51**	0,79**		
Desempenho Geral - 2004	-0,09	-0,05	0,10	0,59**	0,60**	0,66**	
USO1 (Negócio)	-0,07	0,20	0,12	-0,15	0,14	0,05	-0,03
USO2 (Missão)	0,11	0,13	0,12	-0,19	0,08	0,14	-0,09
USO3 (Valores)	-0,01	0,16	0,01	-0,08	0,13	0,23	0,08
USO4 (Visão)	0,20	0,07	0,12	-0,17	0,02	-0,02	-0,21
USO5 (Análise Estratégia Vigente)	-0,04	-0,03	0,11	-0,05	0,05	0,13	0,10
USO6 (Avaliação dos Indicadores)	-0,15	0,15	-0,22	0,02	0,17	0,32	0,29
USO7 (Matriz Produto/Mercado)	0,03	0,09	0,04	-0,09	0,05	0,20	0,14
USO8 (Porter)	-0,06	0,06	0,00	-0,06	0,22	0,27	0,17
USO9 (Cenários)	-0,01	0,18	0,06	-0,06	0,12	0,23	0,19
USO10 (Cadeia de Valor)	-0,12	-0,10	-0,06	-0,02	0,24	0,34	0,28
USO11 (SWOT)	-0,06	0,09	-0,04	-0,07	0,07	0,17	0,09
USO12 (Matriz McKinsey)	0,02	-0,08	0,11	-0,14	0,03	0,05	-0,09
USO13 (Matriz BCG)	-0,14	0,03	0,08	-0,06	0,17	0,23	0,08
USO14 (Posicionamento Estratégico)	-0,07	0,12	-0,12	-0,22	-0,06	0,13	0,09
USO15 (Objetivos Estratégicos)	0,07	-0,07	-0,15	-0,05	0,07	0,23	0,07
USO16 (Indicadores)	-0,25	-0,06	-0,13	0,20	0,22	0,30	0,31
USO17 (Metas)	0,05	0,21	-0,11	0,02	0,18	0,31	0,31
USO18 (Projetos Estratégicos)	-0,13	0,19	0,09	0,30	0,14	0,36	0,21
USO19 (Matriz de Projetos)	0,00	0,13	-0,06	-0,21	0,00	0,05	-0,09
USO20 (Orçamento)	0,02	0,13	-0,07	0,06	0,29	0,28	0,38
USO21 (Painel de Bordo)	-0,06	-0,20	-0,09	0,17	0,33	0,35	0,32
USO22 (contrato de Resultados)	0,12	0,02	-0,32	-0,10	0,20	0,30	0,21

** Correlação é significativa no nível de 0,01.

Como 40% da amostra tinha menos de 12 meses de PAEX, significando aquisição de menor número de ativos, decidimos verificar as eventuais correlações entre o tempo de participação no PAEX e as variáveis dependentes (TABELA 4) e realizar as mesmas análises da tabela 3 com uma sub-amostra das empresas de mais de 12 meses de PAEX. O resultado pode ser encontrado na tabela 5.

Primeiro, como pode ser verificado na tabela 4, à exceção da variável “Variação de Rentabilidade 2004”, as demais variáveis não apresentam diferenças derivadas do tempo de |PAEX. No entanto, na análise extensiva, tabela 5, podemos verificar que a exclusão das empresas iniciantes (com menos de um ano de participação no PAEX) muda completamente o resultado: encontramos 47 correlações positivas sobre as 66 correlações possíveis com as variáveis dependentes absolutas, das quais 9 são correlações positivas de nível médio e 3 são correlações negativas de nível médio. *Todas* as correlações entre a variação percentual de vendas 2004 e os ativos adquiridos são positivas, numa demonstração positiva da hipótese 1, para a variável dependente em questão. A correlação negativa entre o ativo 22 (Contrato de Resultados) e o faturamento sobre o ativo total (ROAABS) não só permanece, como aumentou para 0,52. O surgimento da correlação negativa (de nível médio) entre a rentabilidade (RENABS) e os ativos USO12 e USO 21 (respectivamente, Matriz BCG e Painel de Bordo) parece indicar uma retração de seu uso com o tempo.

TABELA 4: Correlações entre o tempo de PAEX e as variáveis dependentes para as duas amostras.

	Amostra Integral	Sub-amostra t>12 meses
Var Vendas 2004	0,06	0,09
Var Rentabilidade 2004	0,42	0,56
Var Faturamento sobre ativo total 2004	0,02	0,11
Qualidade relativa percebida pelos clientes 2004	0,08	0,04
Vendas relativas 2004	0,05	0,05
Rentabilidade relativa 2004	0,1	0,01
Desempenho Geral 2004	0,06	0,09

Quando analisamos as correlações entre as variáveis independentes com as variáveis dependentes comparativas, encontramos 60 correlações positivas, contra 64 para a amostra integral. Destaque-se o aumento na força das correlações entre o ativo USO20 (orçamento empresarial) e as variáveis ‘crescimento comparativo de vendas’ (VENREL), ‘rentabilidade comparativa’ (RENREL) e ‘desempenho geral’ (DESREL).

As diferenças entre as correlações das duas sub-amostras (integral e mais de 12 meses no PAEX) parecem indicar um efeito da experiência com os ativos adquiridos, experiência que atingiriam uma assíntota, já que as correlações entre o tempo de PAEX e os resultados absolutos e comparativos parecem não explicar o fato pois são todas positivas mas baixas (ver tabela 4), com exceção para a variação da rentabilidade que apresenta uma correlação positiva de nível médio e que aumenta de força para as empresas com mais de 12 meses no PAEX.

A exclusão das empresas iniciantes (com menos de um ano de participação no PAEX) muda completamente o resultado: encontramos 47 correlações positivas sobre as 66 correlações possíveis com as variáveis dependentes absolutas, das quais 9 são correlações positivas de nível médio e 3 são correlações negativas de nível médio. **Todas** as correlações entre a variação percentual de vendas 2004 e os ativos adquiridos são positivas, numa

demonstração positiva da hipótese 1, para a variável dependente em questão. A correlação negativa entre o ativo 22 (Contrato de Resultados) e o faturamento sobre o ativo total (ROAABS) não só permanece, como aumentou para 0,52. O surgimento da correlação negativa (de nível médio) entre a rentabilidade (RENABS) e os ativos USO12 e USO 21 (respectivamente, Matriz BCG e Painel de Bordo) parece indicar uma retração de seu uso com o tempo.

TABELA 5: Correlações para a sub-amostra de empresas com mais de um ano de PAEX.

	Absolutas			Comparativas			
	MaisUmAno Ven	MaisUmAno Rent	MaisUmAno Giro	MaisUmAno Qual	MaisUmAno VenComp	MaisUmAno RentComp	MaisUmAno DesGer
MaisUmAnoRent	0,02						
MaisUmAnoGiro	-0,03	0,00					
MaisUmAnoQual	-0,05	-0,49	0,14				
MaisUmAnoVenComp	0,58	-0,06	0,18	0,52			
MaisUmAnoRentComp	0,37	-0,10	0,04	0,46	0,84		
MaisUmAnoDesGer	0,05	-0,15	-0,04	0,68	0,57	0,66	
USO1 (Negócio)	0,24	0,12	0,29	-0,05	0,19	0,05	-0,06
USO2 (Missão)	0,32	0,05	0,26	-0,04	0,13	0,05	-0,08
USO3 (Valores)	0,25	0,12	0,00	0,09	0,27	0,27	0,14
USO4 (Visão)	0,52	0,00	0,22	-0,08	0,12	0,04	-0,17
USO5 (Análise Estratégia Vigente)	0,33	-0,12	0,14	-0,09	0,01	-0,10	-0,12
USO6 (Avaliação dos Indicadores)	0,02	0,19	-0,15	0,12	0,07	0,01	0,15
USO7 (Matriz Produto/Mercado)	0,30	0,04	0,01	-0,10	0,21	0,18	0,04
USO8 (Porter)	0,34	-0,01	-0,01	-0,06	0,20	0,17	0,05
USO9 (Cenários)	0,32	0,15	0,13	0,03	0,26	0,13	0,10
USO10 (Cadeia de Valor)	0,12	-0,03	0,04	0,05	0,30	0,34	0,21
USO11 (SWOT)	0,24	0,03	0,05	-0,11	0,20	0,20	0,00
USO12 (Matriz McKinsey)	0,20	-0,31	0,09	-0,15	0,09	0,03	-0,14
USO13 (Matriz BCG)	0,19	-0,08	0,11	0,10	0,32	0,31	0,12
USO14 (Posicionamento Estratégico)	0,16	0,09	-0,19	-0,31	-0,07	-0,06	-0,07
USO15 (Objetivos Estratégicos)	0,38	-0,17	-0,27	-0,07	0,23	0,26	0,08
USO16 (Indicadores)	0,19	-0,12	-0,23	-0,10	0,10	0,11	0,05
USO17 (Metas)	0,22	0,24	-0,04	0,26	0,27	0,35	0,38
USO18 (Projetos Estratégicos)	0,23	0,10	0,00	0,32	0,27	0,34	0,38
USO19 (Matriz de Projetos)	0,36	0,05	-0,13	-0,12	0,00	0,06	-0,04
USO20 (Orçamento)	0,13	0,27	-0,14	0,27	0,35	0,34	0,48
USO21 (Painel de Bordo)	0,39	-0,47	-0,10	0,13	0,18	0,16	0,17
USO22 (Contrato de Resultados)	0,37	-0,08	-0,52	-0,07	0,08	0,23	0,10

O teste da afirmativa principal da primeira hipótese, ‘ativos adquiridos no mercado não geram vantagem competitiva’, pode ser realizado pela sua negação: buscando a existência de correlações positivas entre as variáveis independentes (o uso dos ativos adquiridos) e as variáveis dependentes comparativas. Encontramos (TAB. 3 e 7) 64 correlações positivas entre os dois conjuntos de variáveis, das 88 possíveis, sendo que 10 delas são de nível médio.

A ‘Qualidade Percebida pelos Clientes’ só tem correlações positivas com ‘Avaliação dos Indicadores de Gestão’, ‘Indicadores’, ‘Metas’, ‘Projetos Estratégicos’, ‘Orçamento’ e ‘Painel de Bordo’ (respectivamente, USO6, USO16, USO17, USO18, USO20 e USO21). Com todos os demais ativos as correlações são negativas. Tanto as correlações positivas quanto as negativas são de nível baixo.

O ‘Crescimento Relativo de Vendas’ (VENREL) tem correlação positiva com **todas** as variáveis independentes, exceção de ‘Posicionamento Estratégico’ e ‘Matriz de Projetos’ (respectivamente, USO14 e USO19). Da mesma forma, todas as correlações são de nível baixo, exceto a correlação com ‘Painel de Bordo’ que tem correlação positiva de nível médio.

A ‘Rentabilidade Relativa’ (RENREL) está positivamente correlacionada com **todos** os ativos adquiridos, exceção para o ativo USO4 (Visão); dessas correlações, aquelas com os ativos ‘Avaliação dos Indicadores’, ‘Cadeia de Valor’, ‘Metas’, ‘Projetos Estratégicos’ e ‘Painel de Bordo’ são de nível médio (respectivamente, USO6, USO10, USO17, USO18 e USO21).

Da mesma forma, o ‘Desempenho Geral’ (DESREL) tem correlação positiva com todas as variáveis independentes, exceto com os ativos ‘Negócio’, ‘Missão’, ‘Visão’ e ‘Matriz de Projetos’ (respectivamente, USO1, USO2, USO4 e USO19). O ‘Desempenho Geral’ (DESREL) tem ainda correlações positivas de nível médio com ‘Indicadores’, ‘Metas’, ‘Orçamento’ e ‘Painel de Bordo’ (respectivamente, USO16, USO17, USO20 e USO21).

Se eliminarmos as empresas com menos de 12 meses de PAEX da análise dos

resultados comparativos, veremos que as correlações permanecem praticamente as mesmas, acrescentando-se que são todas mais fortes para as empresas com mais de 12 meses de PAEX, exceto pela ‘Qualidade Percebida pelos Clientes’ (QUAREL), que sofre pouca alteração. Isto indicaria que os ativos do PAEX aumentam a vantagem competitiva das empresas, pelo menos como medido pelos indicadores de ‘Crescimento de Vendas’ (VENREL), ‘Rentabilidade Relativa’ (RENREL) e ‘Desempenho Geral’ (DESREL).

Para que pudéssemos atribuir validade às correlações entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes comparativas, segundo Dess e Robinson (1984), Ramanujam e Venkatraman (1988) e Sarason e Tegarden (2003), deveríamos encontrar correlações positivas entre as variáveis dependentes absolutas e as variáveis dependentes comparativas, que são respondidas através de auto-avaliação comparativa. Como podemos verificar pelas tabelas 3 e 5, para a amostra integral, as correlações são positivas em 6 das 12 correlações possíveis, sendo todas de nível baixo; para a sub-amostra com mais de 12 meses de PAEX, permanecem as mesmas 6 correlações, entre as mesmas variáveis, sendo 2 delas de nível médio; mais precisamente, as correlações são positivas entre as variáveis ‘Vendas Comparativas’ (VENREL) e ‘Faturamento sobre Ativo Total’ (ROAABS). A correlação entre a ‘Rentabilidade Absoluta’ (ROAABS) e ‘Qualidade percebida pelos clientes’ (QUAREL) é de nível médio e **negativa**. Tanto as correlações positivas quanto as negativas são mais fortes na sub-amostra com mais de 12 meses de PAEX. Esse aumento na força das correlações parece indicar efeito do uso dos ativos utilizados. Assim, nosso trabalho reitera os resultados dos autores citados neste parágrafo, sobre a correlação entre as auto-avaliações subjetivas e os resultados objetivos das empresas. As correlações positivas, de nível médio e uma de nível alto, entre as variáveis dependentes comparativas parecem indicar uma consistência interna das respostas de auto-avaliação comparativa.

5.3.2 Hipótese 2

Alguns ativos de mercado serão percebidos como estrategicamente mais importantes que outros, em função das necessidades da empresa no momento de sua aquisição.

Ao se calcular as correlações e as regressões entre as variáveis dependentes e os agrupamentos naturais e teóricos (TAB. 6 e 7), verifica-se que não existem grandes alterações entre as correlações para a classificação teórica e para os *clusters* identificados na análise fatorial, o que parece indicar uma forte influência de como as metodologias são vendidas ou de uma homogeneidade na necessidade das empresas que adquirem os ativos em questão.

No presente estudo, as empresas não selecionam os ativos de gestão que adquirem pois ao se associarem ao PAEX elas, em princípio, adquirem todo o “pacote” de instrumentos descritos. Entretanto, o uso desses ativos está sob o controle das firmas e pode ser utilizado como um *proxy* da escolha exercida e da real importância atribuída aos diferentes ativos.

A consistência revelada na análise fatorial de USO para o fator “Controle Empresarial” e a ausência de ativos do fator “Ideologia Empresarial” no fator 1, parecem confirmar a preferência das empresas por alguns ativos. As correlações mais altas e mais consistentes entre os ativos de “Controle Empresarial” e as variáveis dependentes deste estudo também sugerem a confirmação da hipótese em questão.

TABELA 6: Correlações e regressões entre as variáveis dependentes e os agrupamentos teóricos das variáveis independentes

	Posicionamento Estratégico		Controle Empresarial		Ideologia Empresarial		Análise Estratégica	
	R	R2	R	R2	R	R2	R	R2
VARVEN	0,17	0,03	0,39	0,15	0,53	0,29	0,32	0,1
VARENT	0,23	0,05	0,5	0,25	0,28	0,08	0,65	0,42
VARATIV	0,15	0,02	0,49	0,24	0,24	0,06	0,34	0,12
QUAREL	0,27	0,07	0,71	0,35	0,27	0,07	0,18	0,03
VENREL	0,17	0,03	0,46	0,21	0,26	0,07	0,41	0,17
RENREL	0,23	0,05	0,52	0,27	0,4	0,16	0,43	0,19
DESGER	0,09	0,01	0,68	0,46	0,51	0,26	0,29	0,08

TABELA 7: Correlações e regressões entre as variáveis dependentes e os fatores naturais identificados.

	Fator 1 Posicionamento Estratégico		Fator 2 Controle Empresarial		Fator 3 Ideologia Empresarial		Fator 4 Análise Estratégica	
	R	R2	R	R2	R	R2	R	R2
VARVEN	0,21	0,04	0,43	0,18	0,53	0,29	0,23	0,06
VARENT	0,45	0,26	0,52	0,28	0,28	0,08	0,33	0,11
VARATIV	0,51	0,26	0,53	0,28	0,24	0,06	0,2	0,04
QUAREL	0,33	0,11	0,49	0,24	0,27	0,07	0,33	0,11
VENREL	0,32	0,1	0,43	0,18	0,26	0,7	0,46	0,21
RENREL	0,29	0,08	0,44	0,19	0,4	0,16	0,42	0,17
DESGER	0,19	0,04	0,57	0,32	0,51	0,26	0,33	0,11

Importante ressaltar que as principais correlações encontradas neste estudo dizem respeito ao efeito do uso de ativos de controle, mais que de ativos de planejamento estratégicos propriamente ditos; ativos voltados ao aumento da eficiência empresarial e não aqueles que pretendem levar a empresa a novas proposições de valor ou a posições estratégicas diferenciadoras.

6 CONCLUSÕES, RESSALVAS E SUGESTÕES

Este estudo se propôs a testar duas hipóteses, associadas ao efeito de recursos de mercado sobre o desempenho das empresas. Mais especificamente, os recursos de mercados analisados são ativos intangíveis, vendidos sob a forma de metodologias e instrumentos de planejamento estratégico e controle empresarial. A hipótese principal do estudo parte de uma proposição de Barney (1986) de que ativos de mercado, de planejamento estratégico, não devem gerar vantagens competitivas; como hipóteses secundárias, testamos a proposta de Dess e Robinson (1984) de que existe correlação entre dados objetivos de desempenho empresarial e auto-avaliação subjetiva do desempenho da empresa com relação a seus competidores (diferencial competitivo). Testou-se, ainda, a hipótese de que diferentes ativos têm importâncias distintas para as empresas, em função de seu poder de alavancagem dos ativos já administrados por ela.

As correlações positivas encontradas entre **todos** os ativos adquiridos (exceto o ativo ‘Contrato de Resultados’) e as variáveis dependentes longitudinais sugerem fortemente a não confirmação da hipótese 1: ativos intangíveis de mercado, de planejamento e controle estratégico, melhoram o desempenho das firmas. Os dados indicam ainda que essa melhoria é originada por um maior volume de vendas e de uma melhor rentabilidade dos ativos atuais; ou seja, essas melhorias são oriundas menos de uma posição estratégica diferenciadora e mais de um uso mais efetivo dos ativos possuídos.

Essas conclusões derivam das baixas ou inexistentes correlações dos ativos de posicionamento estratégico com as variáveis dependentes longitudinais e são reforçadas pelas correlações mais fortes entre os ativos de ‘Controle Gerencial’ e tais variáveis de resultado. Fossem os ativos em questão equipamentos e máquinas, essas conclusões soariam quase irrelevantes, pois estes são, por ofício, projetados para gerar resultados previamente

conhecidos. Em se tratando de conhecimento e, mais especificamente, de conhecimento de **gestão**, que não exercem efeito direto sobre os resultados da empresa, esses resultados são animadores pois mostram a existência de uma tecnologia de gestão que pode ser fácil de usar, disponível no mercado e da qual se pode esperar resultados econômicos positivos. Isto permanece importante, ainda que não possamos “projetar” mecanicamente os volumes de resultados que serão gerados pois estes dependem da internalização idiossincrática por parte de cada empresa.

Os dados não confirmam a hipótese de Barney (1986); a pesquisa encontrou desenvolvimento de vantagens competitivas nos resultados de aumento de vendas e na rentabilidade sobre os ativos da empresas. No entanto, é preciso tecer algumas considerações antes de se concluir pela negação do princípio econômico de que recursos acessíveis a todos os concorrentes de um setor não diferenciam as empresas. A primeira delas diz respeito à própria natureza do recurso em questão; trata-se de recursos intangíveis, de conhecimento, que podem ser absorvidos, transformados e ajustados pelos indivíduos e pelas empresas que os utilizam, reduzindo sua indiferenciação e conferindo especificidade própria à empresa que o adquire (TEECE, PISANO e SCHUEN, 1997). A experiência do seu uso, individual e coletivo como é o caso, poderia facilmente ser o fator por trás dos resultados obtidos (PENROSE, 1995), ou seja, alguns ativos são mais permeáveis à redução da indiferenciação que outros e esse parece ser o caso para ativos de conhecimento, quando comparado com ativos físicos como uma instalação industrial complexa. Como a pesquisa tratou da relação direta entre o uso do recurso e os resultados, não podemos descartar essa possibilidade, pois esta potencial transformação aconteceria após o uso seguido dos recursos. Assim, um estudo do caminho percorrido pelos ativos, uma vez internalizados nas empresas, de suas interações com outros ativos, poderia esclarecer a natureza do fenômeno mostrado pelos dados desta pesquisa.

A segunda consideração diz respeito à metodologia utilizada para auferir o diferencial competitivo. O método de auto-avaliação comparativa precisaria ser testado contra uma amostra de empresas que façam parte do universo concorrencial das empresas participantes da pesquisa. A auto-avaliação comparativa que elas fizessem permitiria uma análise mais sólida do método; precisaríamos encontrar uma auto-avaliação diferente da produzida pela amostra estudada nesta pesquisa. O fato de que 75% das empresas estudadas façam uma auto-avaliação positiva e acima dos competidores, mesmo antes de participarem do PAEX, indica os limites do método aqui utilizado. As empresas com menos de um ano de PAEX apresentam médias de 6,4, 6,5, 5,6 e 5,9 para ‘Qualidade Percebida pelos Clientes 2000’, ‘Crescimento Relativo de Vendas 2000’, ‘Rentabilidade Relativa 2000’ e ‘Desempenho Geral 2000’, respectivamente. Para se aferir a validade do método, talvez devêssemos aplicá-lo numa amostra de empresas com informações públicas sobre seus resultados, que permitisse uma melhor segregação da amostra e a comparação da auto-avaliação com informações objetivas de caráter documental.

Outro aspecto interessante sugerido pelos dados advém do fato de que as correlações mais altas são entre os resultados e os ativos destinados ao aumento da eficiência empresarial e ao controle, sendo baixa ou inexistente correlações com os instrumentos realmente voltados à formulação estratégica, por exemplo, a análise setorial de Porter (1980), os ativos ‘Posicionamento Estratégico’ e ‘Definição dos Objetivos Estratégicos’. Isso sugere a possibilidade de se analisar se existe correlação entre o estágio de desenvolvimento das empresas e os instrumentos de planejamento que ela escolhe, como sugerido por Sarason e Tegarden (2003).

De qualquer maneira, parece clara a conclusão de que diferentes ativos de planejamento e controle estratégico têm importância distinta para as empresas. O Fator 1, ‘Posicionamento Estratégico’, mostra esta preferência, ao agrupar um conjunto de ativos que

representam um ciclo completo, mínimo e útil de planejamento e controle estratégico. Como a amostra é composta de empresas de pequeno e médio porte, com restrições econômicas e financeiras, parece bem razoável que a eficiência no uso dos ativos preceda a tentativa de construir uma vantagem competitiva pela diferenciação de oferta. A diferenciação aumenta o risco empresarial enquanto a busca da eficiência (se bem sucedida) garante mais retorno e menos risco, mesmo que não garanta o melhor retorno do setor.

É preciso considerar ainda que, entre o extremo da sobrevivência e da liderança setorial, existe um grande número de interesses estratégicos possíveis e que a liderança pode não ser a única solução para continuar existindo e crescer. Como a maioria das empresas de pequeno e médio porte são empresas familiares, o nível de arrojo na definição dos objetivos e posições estratégicos parece estar mais próximo da economia patrimonialista do dono que das sofisticadas e arriscadas decisões dos “agentes” contratados de Wall Street.

Do ponto de vista prático, os resultados deste trabalho sugerem que, pelo menos para a categoria de empresas estudada, ainda existem ganhos econômicos a serem obtidos com um melhor uso dos ativos já administrados, o que colocaria a competição pelo diferencial competitivo em segundo plano nas suas necessidades. Isto sugere um ajuste nos programas de desenvolvimento de tecnologia de gestão e apontam para a necessidade de se revisar os currículos dos programas de formação de executivos, levando-se em conta a transmissão de instrumentos que de fato alavanquem o uso de outros ativos e a pedagogia utilizada em sua transmissão (a exemplo do que mostrou SILVA, 2004, sobre o desenvolvimento de competências em rede e a partir do uso dos instrumentos de gestão).

A partir das discussões e imperfeições do presente trabalho, é ainda possível vislumbrar algumas questões teóricas a serem pesquisadas/analizadas: a) existiriam diferenças nos resultados encontrados se o estudo fosse realizado com grandes empresas, cuja complexidade e porte podem representar barreiras ao uso de ativos intangíveis de mercado? b)

quais critérios são utilizados na aquisição e uso de recursos intangíveis? c) como se dá o “ajuste” de tais recursos ao estoque de ativos já disponíveis para a firma? d) é possível evitar o decaimento dos ativos intangíveis de mercado, ou de seu ajuste à firma? e) qual o processo pelo qual alguns ativos intangíveis “bonificam” com o uso, como sugerem Prahalad e Hamel (1990) e outros decaem, como proposto por Dierickx e Cool (1989)? f) existiria uma sequência ótima de recursos de gestão a serem incorporados pelas empresas, em função de seu estágio de crescimento (no sentido Penrosiano do termo)? Tais questões podem ser aprofundadas em pesquisas posteriores.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. “New Horizons in Corporate Strategy”. *McKinsey Quarterly*, v. 7, n. 3, 1971.

ANSOFF, H. I. “A Model for Diversification”. *Management Science*, v. 4, n. 4, 1958.

_____. “Strategies for Diversification”. *Harvard Business Review*, v. 35, n. 5, 1957.

ARGYRIS, C. e SCHON, D. A. *Organizational Learning II*. New York: Prentice Hall, 1995.

_____. *On Organizational Learning*. Londres: Blackwell, 1999.

BARNEY, J. B. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 1991.

_____. “Is the Resource-based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Research? Yes”. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, 2001.

_____. “The Resource-Based Theory of The Firm”. *Organizational Science*, v. 7, n. 5. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1997.

_____. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

_____. Organizational Culture: “Can it Be A Source of Sustained Competitive Advantage?”. *Academy of Management Review*, 11, 1986.

BARNEY, J. B. e ARIKAN, A. M., “The Resource-based View: Origins and Implications”. In: HITT, M. A., FREEMAN, R. E. e HARRISON, J. S. (Orgs.), *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Business, 2001.

CARMELI, A. e TISHLER, A. “The relationship between intangible organizational elements and organizational performance”. *Strategic Management Journal*, 25, 2004.

COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I. “*Feitas para Durar*”. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.

CONNER, K. “Historical Comparison of Resources-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm? *Journal of Management*, v. 17, n. 1: p.121-154, 1991.

COX, J. e GOLDRATT, E. M. *A Meta*. São Paulo: Nobel, 2003.

DESS, G. G. e ROBINSON, R. R. “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit”. *Strategic Management Journal*, 5, 1984.

DIERICKX, J. e COOL, K. “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. *Management Science*, 35, 1504-11, 1989.

FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAUGUENAUER, L. Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes. In: *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GODFREY, P. C. e HILL, C. W. L. “The Problem of Unobservables in Strategic Management Research”. *Strategic Management Journal*, 16, 1995.

HAWAWINI, G., SUBRAMANIAN, V. e VERDIN, P. “Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at The Evidence”. *Strategic Management Journal*, v. 24, n.5, p. 1-16, 2003.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, São Paulo: Campus, 1997.

LOBÃO, L. A. *Apresentação PAEX* – Não Publicado, 2004.

MAKHIJA, M. “Comparing The Resources-Based and Market-Based Views of The Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization”. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 5, p. 433-451, 2003.

MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M. e RICHARDS, H. *Competing Through Competences*, Cambridge. Cambridge University Press, 2002.

MINSTZBERG, H. "Patterns in Strategy Formation". *Management Science*, v. 24, n. 9, 1978.

NELSON, R.R. & WINTER, S.G. "An Evolutionary Theory of Economic Change". Cambridge: The Belknap Press, 1982.

PENROSE, E. *The Theory of The Growth of The Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PORTER, M. E. *A Competitividade das Nações*. São Paulo: Campus, 1989.

_____. Melhorando as Fundações Microeconômicas da Prosperidade: O Indicador de Prosperidade Corrente. In *The Global Competitiveness Report – 2001/1002* – World Economic Forum – Cap. 1.1, 52-73, 2002.

_____. *Vantagem Competitiva*. São Paulo: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL. "The Core Competence of The Corporation". *Harvard Business Review*, 1990.

PRIEM, R. L. "Executive Judgment, Organizational Congruence and Firm Performance". *Organization Science*, v. 5, n. 3, 1994.

PRIEM, R. L. e BUTLER, J. E. "Is The Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Resource?". *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, 2001.

_____. "Tautology in the Resource-Based View and The Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments". *Academy of Management Review*, n. 26, n. 1, 2001.

RAMANUJAM, V. e VENKATRAMAN, N. "Excellence, planning and performance", *Interfaces*, v. 18, 1988.

RICARDO, D. *On the Principles of Political Economy and Taxation*, 1821, In <http://www.socserv2.socsci.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/ricardo/Principles.pdf>, acessado em 15/01/2005.

SANTOS, F.; ARRUDA, C. “A inserção competitiva do Brasil em 2002”. Belo Horizonte: FDC, 2002. 12 p. (Caderno Idéias, 205).

SAPIENZA, H. J., SMITH, K. G. e GANNON, M. J. “Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research”. *American Journal of Small Business*, winter, 1988.

SARASON, Y. e TEGARDEN, L. F. “The Erosion of the competitive advantage of strategic planning: a Configuration Theory and Resource Based View”. *Journal of Business and Management*, v. 9, 2003.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Londres: George Allen & Urwin, 1976.

_____. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press, 1983.

SENGE, P. “Creating Quality Communities”. In GOZDZ, K. *Community Building: Renewing Spirit and Learning in Business*. New Leaders Press, 1995.

SENGE, P. *The Fifth Discipline*. New York: Currency Doubleday, 1990.

SILVA Jr, A. B. *Parceria: uma estratégia de desenvolvimento empresarial*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1995. Disponível em http://www.fdc.org.br/parcerias/area_aberta/default.asp.

_____. *Rede de Aprendizado e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Uma análise de empresas participantes do programa Parceiros para Excelência (PAEX)*. Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TEECE, D.J., PISANO, G. e SHUEN, A. “Dynamic Capabilities and Strategic Management”

Strategic Management Journal, 18, 1997.

TREACY, M. e WIERSEMA, F. *A Disciplina dos Líderes de Mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

WERNERFELT, B., “A Resource-based View of The Firm”. *Strategic Management Journal*, 5, 1984.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*, 2ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A Questionário para Presidentes

**Prezado Sr. #NOME#
#EMAIL10#**

O aprimoramento da estrutura e dos processos utilizados no PAEX depende fundamentalmente de possuímos dados objetivos vindos diretamente dos participantes. Estamos convidado o Senhor e seus executivos para participar de uma pesquisa sobre o PAEX.

Nosso objetivo nesta pesquisa é verificar a relação entre os processos e metodologias utilizadas pelo PAEX e os resultados obtidos pelas empresas; ela é constituída de dois questionários:

- O primeiro coleta informações sobre os resultados da empresa, no ano 2000 e no corrente ano. Ele deverá ser preenchido pelo presidente ou pelo proprietário da empresa (aquele que é o representante **efetivo** da empresa no PAEX e que seja o responsável último pelos resultados da mesma)
- O segundo se destina a coletar informações sobre como os executivos da empresa estão utilizando e qual a utilidade percebida nos instrumentos e métodos do PAEX. Ele deverá ser preenchido por todos os executivos que participem diretamente do Programa PAEX.

Os dados levantados serão objetos de tratamento estatístico (o que significa anonimato dos respondentes) e análise conceitual e serão apresentados como dissertação de mestrado junto à PUC-MG. Ao terminar de preencher o questionário, por favor, clique no botão **enviar**.

Desde já agradecemos a colaboração e nos colocamos à disposição para quaisquer informações complementares.

Atenção: A questão abaixo pode demandar ajuda do seu diretor financeiro/contador antes de respondê-la.

4 - Desempenho da Empresa
Para cada uma das questões abaixo, indique na coluna "Ano 2000" a variação de 2000 sobre 1999; na coluna "Ano 2004" indique a variação de 2004 sobre 2003.

		2000	2004
01	Variação Percentual das Vendas		
02	Variação Percentual da Rentabilidade (Para efeito desta pesquisa, considere rentabilidade = Lucro Antes dos Impostos, dividido pelo Faturamento)		
03	Variação Percentual do Faturamento sobre o Ativo Total		

CLIQUE AQUI PARA RESPONDER

Wagner Veloso

Ps.: Para dúvidas e/ou informações suplementares que se fizerem necessárias estamos à disposição: (31) 9955.4949 (falar c/ Lical) ou pelo e-mail lical@lical.com.br.

Atenção: CLIQUE AQUI para visualizar o questionário que seus executivos estarão respondendo.
Não é necessário responde-lo.



RESPONDA NOSSA PÊSQUISA

01 - Indique o principal setor em que sua empresa atua, marcando com um x na linha correspondente:

- ☐ Alimentos / Bebidas / Fumo
☐ Atacado e Comércio Exterior
☐ Automotivo
☐ Comércio Varejista
☐ Confeções e Têxteis
☐ Construção
☐ Eletroeletrônico
☐ Farmacêutico / Higiene / Cosméticos
☐ Material de Construção
☐ Mecânica
☐ Mineração
☐ Papel e Celulose
☐ Plásticos e Borracha
☐ Química e Petroquímica
☐ Serviços de Transporte
☐ Serviços Financeiros
☐ Serviços Diversos
☐ Siderurgia e Metalurgia
☐ Tecnologia e Computação
☐ Telecomunicações

02 - Marque a linha que melhor indica o nível de Faturamento Anual de sua empresa, no ano de 2000

- ☐ Até R\$ 20 milhões
☐ Acima de R\$ 20 milhões e abaixo de R\$ 40 milhões
☐ Acima de R\$ 40 milhões e abaixo de R\$ 60 milhões
☐ Acima de R\$ 60 milhões e abaixo de R\$ 80 milhões
☐ Acima de R\$ 80 milhões e abaixo de R\$ 100 milhões
☐ Acima de R\$ 100 milhões e abaixo de R\$ 120 milhões
☐ Acima de R\$ 120 milhões e abaixo de R\$ 140 milhões
☐ Maior que R\$ 140 milhões

03 - Marque a linha que melhor indica o nível de Faturamento Anual de sua empresa, no ano de 2004

- ☐ Até R\$ 20 milhões
☐ Acima de R\$ 20 milhões e abaixo de R\$ 40 milhões
☐ Acima de R\$ 40 milhões e abaixo de R\$ 60 milhões
☐ Acima de R\$ 60 milhões e abaixo de R\$ 80 milhões
☐ Acima de R\$ 80 milhões e abaixo de R\$ 100 milhões
☐ Acima de R\$ 100 milhões e abaixo de R\$ 120 milhões
☐ Acima de R\$ 120 milhões e abaixo de R\$ 140 milhões
☐ Maior que R\$ 140 milhões

04 - Indique o mercado onde sua empresa atua em 2004

- ☐ Local / micro-regional (região próxima à empresa)
☐ Estadual
☐ Nacional
☐ Internacional (Exportações ou operações no exterior)

06 - Desempenho da empresa

Para cada uma das questões abaixo, indique na linha "Ano 2000" a variação de 2000 sobre 1999; na linha "Ano 2004" indique a variação de 2004 sobre 2003.

Atenção: (Para efeito desta pesquisa, considere rentabilidade = Lucro Antes dos Impostos, dividido pelo Faturamento)

05 - Indique o mercado onde sua empresa atuava em 2000

- ☐ Local / micro-regional (região próxima à empresa)
☐ Estadual
☐ Nacional
☐ Internacional (Exportações ou operações no exterior)

Variação Percentual das Vendas - "Ano 2000"

Variação Percentual das Vendas - "Ano 2004"

Variação Percentual da Rentabilidade - "Ano 2000"

Variação Percentual da Rentabilidade - "Ano 2004"

Variação Percentual do Faturamento sobre o Ativo Total - "Ano 2000"

Variação Percentual do Faturamento sobre o Ativo Total - "Ano 2004"

07 - Comparado a empresas de porte e tecnologia similar, competindo no mesmo mercado, como você classificaria o desempenho de sua empresa, para os itens abaixo?

Utilize uma escala de 0 a 10, onde: 0 = Pior do Setor | 5 = Igual aos demais | 10 = O melhor do setor

Atenção: (Para efeito desta pesquisa, considere rentabilidade = Lucro Antes dos Impostos, dividido pelo Faturamento)

Qualidade Percebida Pelos Clientes - "Ano 2000"

00 ▾

Qualidade Percebida Pelos Clientes - "Ano 2004"

00 ▾

Crescimento das Vendas - "Ano 2000"

00 ▾

Crescimento das Vendas - "Ano 2004"

00 ▾

Rentabilidade - "Ano 2000"

00 ▾

Rentabilidade - "Ano 2004"

00 ▾

Desempenho Geral - "Ano 2004"

00 ▾

Desempenho Geral - "Ano 2000"

00 ▾

Enviar Pesquisa

Anexo B Questionário para Executivos



Prezado #NOME#

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que nos ajudará a compreender e melhorar processos e metodologias no PAEX.

O objetivo do questionário que você está recebendo é coletar informações sobre como as empresas participantes do PAEX estão utilizando os instrumentos e métodos propostos e como é percebida a importância de tais instrumentos.

Seu preenchimento é anônimo e seu tratamento é confidencial. Em nenhuma hipótese a empresa participante ou o preenchedor serão identificados, garantindo tranquilidade para os respondentes. Uma vez preenchido, clique no botão **enviar**, no fim do mesmo.

Mais uma vez obrigado pela participação.

CLIQUE AQUI PARA RESPONDER

Wagner Veloso

Ps.: Para dúvidas e/ou informações suplementares que se fizerem necessárias estamos à disposição: (31) 9955.4949 (falar c/ Lical) ou pelo e-mail lical@lical.com.br.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
FDC
 DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS



Prezado #NOME#

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que nos ajudará a compreender e melhorar processos e metodologias no PAEX.

O objetivo do questionário que você está recebendo é coletar informações sobre como as empresas participantes do PAEX estão utilizando os instrumentos e métodos propostos e como é percebida a importância de tais instrumentos.

Seu preenchimento é anônimo e seu tratamento é confidencial. Em nenhuma hipótese a empresa participante ou o preenchedor serão identificados, garantindo tranquilidade para os respondentes. Uma vez preenchido, clique no botão **enviar**, no fim do mesmo.

Mais uma vez obrigado pela participação.

CLIQUE AQUI PARA RESPONDER

Wagner Veloso

Ps.: Para dúvidas e/ou informações suplementares que se fizerem necessárias estamos à disposição: (31) 9955.4949 (falar c/ Lical) ou pelo e-mail lical@lical.com.br.

RESPONDA NOSSA PÊSQUISA

USO E UTILIDADE DOS INSTRUMENTOS E ETAPAS DO PAEX

Favor colocar nas linhas correspondentes um valor que melhor represente sua percepção sobre cada etapa ou instrumento listado.

Na linha **USO**, escreva um valor entre 0 (zero) e 10 (dez), onde 0 significa que o instrumento nunca é utilizado e 10 indica que ele faz parte da rotina da empresa.

Para a linha **UTILIDADE**, use uma escala similar, onde 0 indica que uma percepção de que o instrumento não acrescentou nenhum valor e 10 indica que sua utilização é decisiva para os resultados da empresa.

Caso o instrumento ainda não tenha sido divulgado pela equipe da Fundação Dom Cabral, marque **NA**.

01 - Definição do Negócio da Empresa (Proposta de Valor)

USO

UTILIDADE

02 - Declaração da Missão da Empresa

USO

UTILIDADE

03 - Definição dos Valores Organizacionais

USO

UTILIDADE

04 - Declaração da Visão

USO

UTILIDADE

05 - Análise da Estratégia Vigente

USO

UTILIDADE

06 - Avaliação dos indicadores de Gestão

USO

UTILIDADE

07 - Análise do Mercado (Matriz Produto x Mercado)

USO

UTILIDADE

08 - Avaliação das forças competitivas dos fornecedores, clientes, novos entrantes, substitutos e concorrentes.

USO

UTILIDADE

09 - Revisão do Cenário no qual os negócios se desenvolverão

USO

UTILIDADE

10 - Revisão da Cadeia de Valor (seqüência de atividades de produção e suporte, que utilizamos para gerar nossos produtos e serviços).

USO

UTILIDADE

11 - Análise das Forças e Fraquezas, Ameaças e Oportunidades que se apresentam para a empresa.

USO

UTILIDADE

12 - Análise da Atratividade que determinados segmentos (ou setores) apresentam para a empresa e do grau de competitividade que se dispõe para competir no segmento (ou setor)

USO

UTILIDADE

13 - Análise do equilíbrio do portfólio de produtos da empresa. Por equilíbrio entende-se a existência de produtos geradores de caixa nos dias atuais concomitante com a preparação de novos produtos que possam vir a substituir os atuais como "vacas-leiteiras" (Matriz BCG)

USO

UTILIDADE

14 - Definição do Posicionamento Estratégico

USO

UTILIDADE

15 - Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos por Campo de Resultado

USO

UTILIDADE

16 - Definição de Indicadores de Controle

USO

UTILIDADE

17 - Definição de Metas

USO

UTILIDADE

18 - Identificação dos Projetos Estratégicos

USO

UTILIDADE

19 - Matriz de Projetos

USO

UTILIDADE

20 - Orçamento Empresarial

USO

UTILIDADE

21 - Painel de Bordo / Processo de Acompanhamento Estratégico

USO

UTILIDADE

22 - Contrato de Resultados

USO

UTILIDADE

Enviar Pesquisa

Anexo C Tabelas Estatísticas

TABELA 1: Teste de ajuste à curva normal para as variáveis dependentes da pesquisa.
Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov

Variável	Valor p
Variação Percentual das Vendas - 2000	0,054
Variação Percentual das Vendas - 2004	0,218
Variação Percentual da Rentabilidade 2000	* 0,043
Variação Percentual da Rentabilidade 2004	* 0,005
Variação Percentual do Faturamento sobre o Ativo Total - 2000	0,197
Variação Percentual do Faturamento sobre o Ativo Total - 2004	* 0,017
Qualidade Percebida Pelos Clientes - 2000	0,174
Qualidade Percebida Pelos Clientes - 2004	0,064
Crescimento das Vendas - 2000	0,051
Crescimento das Vendas - 2004	0,072
Rentabilidade 2000	0,358
Rentabilidade 2004	0,268
Desempenho Geral - 2000	0,104
Desempenho Geral - 2004	0,151

* Variáveis cujas distribuições não são normais

TABELA 2: Distribuição da amostra, por setor.

Setor	Freq.	%
Alimentos / Bebidas / Fumo	4	9,5
Automotivo	2	4,8
Comércio Varejista	1	2,4
Confecções e Têxteis	5	11,9
Construção	5	11,9
Eletroeletrônico	4	9,5
Farmacêutico / Higiene / Cosméticos	1	2,4
Material de Construção	2	4,8
Mecânica	2	4,8
Mineração	1	2,4
Papel e Celulose	1	2,4
Plásticos e Borracha	1	2,4
Química e Petroquímica	1	2,4
Serviços de Transporte	1	2,4
Serviços Financeiros	1	2,4
Serviços Diversos	5	11,9
Tecnologia e Computação	5	11,9
Total	42	100,0

TABELA 3: Tempo de PAEX (em meses)

Tempo (em meses)	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Cumulativa
2	1	2,0	2,2	2,2
3	2	4,1	4,4	6,7
4	2	4,1	4,4	11,1
6	2	4,1	4,4	15,6
7	1	2,0	2,2	17,8
10	2	4,1	4,4	22,2
11	6	12,2	13,3	35,6
12	2	4,1	4,4	40,0
14	3	6,1	6,7	46,7
16	1	2,0	2,2	48,9
17	1	2,0	2,2	51,1
19	1	2,0	2,2	53,3
23	1	2,0	2,2	55,6
24	3	6,1	6,7	62,2
25	2	4,1	4,4	66,7
26	2	4,1	4,4	71,1
27	2	4,1	4,4	75,6
28	1	2,0	2,2	77,8
34	3	6,1	6,7	84,4
35	1	2,0	2,2	86,7
39	1	2,0	2,2	88,9
52	1	2,0	2,2	91,1
62	2	4,1	4,4	95,6
64	1	2,0	2,2	97,8
82	1	2,0	2,2	100,0
Total	45	91,8	100,0	
Ausentes	4	8,2		
Total	49	100,0		

TABELA 4: Nível de Faturamento da Amostra, em 2000 e em 2004.

Faixa de Faturamento	2000		2004	
	Freq.	%	Freq.	%
Até R\$ 20 milhões	29	69,0	14	33,3
Acima de R\$ 20 milhões e abaixo de R\$ 40 milhões	4	9,5	13	31,0
Acima de R\$ 40 milhões e abaixo de R\$ 60 milhões	7	16,7	4	9,5
Acima de R\$ 60 milhões e abaixo de R\$ 80 milhões	2	4,8	5	11,9
Acima de R\$ 80 milhões e abaixo de R\$ 100 milhões	-	-	2	4,8
Acima de R\$ 100 milhões e abaixo de R\$ 120 milhões	-	-	3	7,1
Maior que R\$ 140 milhões	-	-	1	2,4
Total	42	100,0	42	100,0

TABELA 5: Evolução do mercado de atuação das empresas da amostra. Mercado Geográfico das empresas da amostra

	2000		2004	
	Freq.	%	Freq.	%
Local / micro-regional (região próxima à empresa)	7	16,7	4	9,5
Estadual	5	11,9	2	4,8
Nacional	22	52,4	27	64,3
Internacional (Exportações ou operações no exterior)	8	19,0	9	21,4
Total	42	100,0	42	100,0

Tabela 6: Média de Uso e Utilidade para cada uma das ferramentas ou etapas do PAEX; 10 é o valor máximo da escala.

	USO		UTILIDADE	
	Intervalo de Confiança de 95%		Intervalo de Confiança de 95%	
	N	Média	N	Média
Definição Negócio	36	7,23	36	8,15
Declaração Missão	36	7,30	36	8,22
Definição Valores Organizacionais	36	7,21	36	8,25
Declaração da Visão	36	7,23	36	7,84
Análise Estrat. Vigente	36	6,70	36	8,08
Aval. Indicadores Gestão	35	7,34	35	8,38
Matriz Produto x Mercado	36	5,87	36	7,23
Análise Porter	36	6,10	36	7,24
Revisão do Cenário	36	6,03	36	7,55
Revisão Cadeia de Valor	36	5,77	36	7,08
SWOT	36	6,48	36	7,86
Análise Matriz GE	35	5,47	35	6,91
Análise Matriz BCG	35	5,47	35	7,15
Definição Pos. Estratégico	36	6,19	36	7,75
Objetivos p/ Campos de Resultados	36	6,82	36	7,78
Def. Indicadores de Gestão	35	7,30	35	8,55
Definição de Metas	36	7,61	36	8,47
Identificação Projetos Estratégicos	34	6,09	34	7,72
Elaborar Matriz de Projetos	34	5,24	34	6,87
Orçamento Empresarial	35	7,32	35	8,45
Painel de Bordo/Processo de Acompanhamento	36	6,57	36	7,96
Contrato de Resultados	36	6,95	36	8,61

Tabela 7: Médias para as variáveis dependentes do estudo

	2000	2004
Variáveis Dependentes	Média	Média
Variação Percentual das Vendas	29,09	35,13
Variação Percentual da Rentabilidade	12,29	29,88
Variação Percentual do Faturamento sobre o Ativo Total	34,02	36,05
Qualidade Percebida Pelos Clientes	6,32	8,19
Crescimento das Vendas	5,81	6,93
Rentabilidade	5,00	6,24
Desempenho Geral	5,74	7,07