

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

**PROCESSOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA
E *PERFORMANCE* EMPRESARIAL:
uma análise das empresas no Brasil**

Jorge Ribeiro Pereira

Belo Horizonte

2010

Jorge Ribeiro Pereira

**PROCESSOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA
E *PERFORMANCE* EMPRESARIAL:
uma análise das empresas no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino

Belo Horizonte

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P436p Pereira, Jorge Ribeiro
 Processos de gestão estratégica e *performance* empresarial: uma
 análise das empresas no Brasil / Jorge Ribeiro Pereira. Belo
 Horizonte, 2010.
 130f.: il.

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

 1. Administração estratégica. 2. Processo decisório. 3.
 Planejamento estratégico. 4. Desempenho. I. Cyrino, Álvaro Bruno.
 II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de
 Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do aluno **Jorge Ribeiro Pereira** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dez horas e trinta minutos do dia doze de Março do ano de dois mil e dez, na sala de Multimeios do PPGA no prédio Redentorista – Av: Itaú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *Orientador, Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino (Fundação Getulio Vargas – SP / Fundação Dom Cabral. Doutor em Estratégia e Política de Empresas pela Ecole de Hautes Etudes Commerciales)* e composta pelos membros, *Prof^ª. Dra. Ângela França Versiani (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil), Prof. Dr. José Márcio de Castro (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA) e Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder (Centro Universitário Nove de Julho/ EAESP-FGV. Doutor em Administração pela Fundação Getulio Vargas - SP, FGV-SP)*, para exame da dissertação **“PROCESSOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PERFORMANCE EMPRESARIAL: uma análise das empresas no Brasil”**, de autoria do aluno **Jorge Ribeiro Pereira**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação Stricto Sensu da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 12 de Março de 2010.

Prof. Dr. _____

Orientador Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino (Fundação Getulio Vargas – SP / Fundação Dom Cabral)

Prof.^ª. Dra. _____

Prof.^ª. Dra. Ângela França Versiani (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. José Márcio de Castro (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder (Centro Universitário Nove de Julho/ EAESP-FGV)

Dedico este trabalho em especial a meu Pai, Antonio Querino Pereira (in memoriam). Tenho a certeza de que, se estivesse vivo, estaria cheio de orgulho deste momento, pois sempre foi, sem dúvida, o meu fã número um.

A minha mãe Zenaide Ribeiro Pereira, por ter sido sempre carinhosa e zelosa comigo.

A minha esposa Dalila e a meus filhos Vinícius e Rebecca, com os quais compartilho os momentos mais importantes de minha vida.

*E por último, mas na verdade em primeiro lugar, a Deus, por me ter oferecido tantas oportunidades nesta vida,
Muito obrigado.*

AGRADECIMENTOS

A meu orientador e parceiro, Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino, pelo direcionamento nesta dissertação.

Ao Prof. Dr. Roberto Patrus, por suas importantes contribuições durante o curso.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa, ajudando-me com sugestões e apontamentos.

RESUMO

Este trabalho busca estudar o processo de gestão estratégica e a sua relação com dimensões de *performance* analisadas na literatura sobre o tema. As principais linhas de pensamento de estratégia foram classificadas em abordagens de conteúdo e de processo. Em relação à *performance*, foram as escolhidas Econômico-financeira, Organizacional, de Inovação e de Mercado. O trabalho feito por Hart (1992) foi tomado como base para o estudo das tipologias estratégicas, as quais o autor classifica em cinco tipos: Comando, Simbólica, Racional, Incremental e Orgânica. Como metodologia, foi escolhida a pesquisa quantitativa, tendo sido feito um levantamento em 88 empresas situadas em diversas regiões do Brasil. Dos resultados, concluiu-se que: (1) a tipologia proposta por Hart (1992) mostrou-se adequada ao contexto brasileiro; (2) nenhuma das cinco tipologias de Hart (1992) apresentou resultado diferente nas *performances* estudadas; (3) as empresas que operam em ambiente dinâmico apresentam resultados melhores nas *performances* Econômico-financeira, de Inovação e de Mercado do que as empresas que atuam em ambientes mais estáveis; (4) a medida de *performance* Econômico-financeira efetivamente utilizada nas empresas foi menor do que o grau de importância atribuído, enquanto que na medida de *performance* de Inovação o efetivamente utilizado nas empresas foi maior do que o grau de importância atribuído; já nas demais medidas, Organizacional e de Mercado, o efetivamente utilizado nas empresas foi semelhante ao grau de importância atribuído pelos respondentes.

Palavras-chave: Processo de decisão estratégica. Tipologia Estratégica. Gestão estratégica. *Performance*.

ABSTRACT

This work aims to study the process of strategic management and its relation with dimensions of performance analyzed in the literature about the theme. The main lines of thought of strategy were classified in content and process approaches. With regard to performance, the ones chosen were the Economic/Financial, the Organizational, the Innovation, and the Market. The work done by Hart (1992) was taken as a base to the study of the strategic typologies, classified by the author in five types: command, symbolic, rational, transactive and generative. With regard to the methodology, it was chosen the quantitative research, and a survey was carried out with eighty-eight firms located in several regions of Brazil. From the results, it was concluded that: (1) The typology proposed by Hart (1992) showed itself suitable to the Brazilian context; (2) none of the five typologies of Hart (1992) presented different result in the studied performances; (3) the firms that operate in a dynamic environment present better results in the Economic/Financial, in the Innovation, and in the Market performances than the firms that operate in stable environments; (4) the measure of the Economic/Financial performance effectively utilized in the firms was smaller than the degree of importance attributed to it, whereas in the measure of the de Innovation performance, what was effectively utilized in the firms was bigger than the degree of importance attributed to it, finally, in the other measures, Organizational and Market performances, what was effectively utilized in the firms was similar to the degree of importance attributed to them by the interviewed ones.

Keywords: Strategic Decision Process. Strategic Typology. Strategic Management. Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema estrutural da tipologia de WILTBANK et al., 2006.....	33
Figura 2: Mapa das variáveis deste estudo.....	44
Figura 3: Dinâmica do setor - categorizada <i>versus Performance</i> Econômico-financeira.....	123
Figura 4: Dinâmica do setor - categorizada <i>versus Performance</i> Organizacional.....	124
Figura 5: Dinâmica do setor - categorizada <i>versus Performance</i> de Inovação.....	125
Figura 6: Dinâmica do setor - categorizada <i>versus Performance</i> de Mercado.....	126
Figura 7: Dinâmica do setor - categorizada <i>versus Performance</i> Total.....	127
Figura 8: Dinâmica do setor - categorizada <i>versus Performance</i> Total ponderada.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição das Tipologias.	50
Gráfico 2: Descritivo da <i>Performance</i> das empresas.....	52
Gráfico 3: Empresas dinâmicas e não dinâmicas por tipologia.	59
Gráfico 4: Tamanho da empresa <i>versus</i> Tipologia.	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação dos autores de referência nas tipologias de gestão.....	35
Quadro 2: Processos de Gestão Estratégica da tipologia de Hart (1992).	36
Quadro 3: Processos de Gestão Estratégica e fatores de contingência.	37
Quadro 4: Classificação de autores por conteúdo e processo.....	37
Quadro 5: Relação entre perguntas e conceitos.....	48
Quadro 6: Comparação com o estudo de Tegarden, Sarason, Banbury (2003).	56

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Descritivo da <i>Performance</i> das empresas	51
TABELA 2: Comparativo do valor Alfa deste estudo e Hart (1992).....	54
TABELA 3: Correlação das variáveis média, desvio-padrão e correlação de Speraman (n=88)	55
TABELA 4: <i>Performances versus</i> Tipologia.....	57
TABELA 5: Classificação da tipologia conforme dinâmica do setor	59
TABELA 6: Teste Qui-Quadrado Tipologia <i>versus</i> dinâmica do setor	59
TABELA 7: Dinâmica do setor por tipologia	60
TABELA 8: Testes Kruskal Wallis e ANOVA, Dinâmica <i>versus</i> tipologia.....	60
TABELA 9: <i>Performance</i> categorizada entre empresas dinâmicas e não dinâmicas	61
TABELA 10: Teste comparativo resultados esperado <i>versus</i> utilizados.....	63
TABELA 11: Correlação entre <i>performance</i> Econômico-Financeira e as outras <i>performances</i>	64
TABELA 12: Teste Qui-quadrado.....	65
TABELA 13: Classificação do cargo dos respondentes.....	96
TABELA 14: Número de empregados por empresa	98
TABELA 15: Classificação das empresas por segmento de atuação.....	100
TABELA 16: Tempo de existência das empresas.....	102
TABELA 17: Empresas por Estado.....	103
TABELA 18: Empresas por Município.....	104
TABELA 19: Tempo de empresa do respondente.....	105
TABELA 20: Nacionalidade da empresa.....	106
TABELA 21: Amostra da pesquisa.....	107
TABELA 22: Classificação da empresa por faturamento.....	108
TABELA 23: Resumo da identificação.....	109
TABELA 24: Frequência das perguntas.....	111

TABELA 25: Média das perguntas.....	115
TABELA 26: Teste de Normalidade para as variáveis de <i>performance</i>.....	118
TABELA 27: Teste de Normalidade para cada tipologia dentro dos grupos de <i>performance</i>.....	119
TABELA 28: Teste de Normalidade para cada tipologia dentro dos grupos de dinamismo.....	120
TABELA 29: Cálculo do peso da <i>Performance Ponderada</i>.....	121
TABELA 30: Classificação de empresas por faturamento e tipologia.....	122
TABELA 31: Análise de componentes baseada no critério de Hart (1992).....	129
TABELA 32: Teste de comunalidades.....	130
TABELA 33: Alfa para cada uma das componentes.....	131

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 O PROBLEMA DA PESQUISA	16
3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	18
4 OBJETIVOS	20
4.1 Objetivo geral.....	20
4.2 Objetivos específicos.....	20
5 REVISÃO DA LITERATURA	21
5.1 Introdução	21
5.2 Abordagens focadas no conteúdo e no processo da estratégia	23
5.2.1 <i>Estratégia com foco de conteúdo</i>	24
5.2.1.1 <u>Contribuição de Ansoff</u>	24
5.2.1.2 <u>Contribuições de Porter</u>	25
5.2.1.3 <u>Contribuições de Vasconcelos e Cyrino</u>	25
5.2.2 <i>Estratégia com foco em processo</i>	26
5.2.2.1 <u>Contribuições de Mintzberg</u>	26
5.2.2.2 <u>Contribuição de Hrebiniak</u>	28
5.2.2.3 <u>Contribuição de Pryor et al</u>	29
5.2.2.4 <u>Contribuições de Miles e Snow</u>	30
5.2.2.5 <u>Contribuições de Wiltbank et al.</u>	31
5.2.2.6 <u>Contribuições de Hart (1992)</u>	33
5.3 Dimensões de <i>performance</i>	38
6 METODOLOGIA.....	41
6.1 Estratégias, tipo e método de pesquisa	41
6.2 Unidades de análise	41
6.3 Coleta de dados	42
6.3.1 <i>Pré-teste</i>	43
6.3.2 <i>Coleta de dados definitiva</i>	43
6.4 As Variáveis do estudo	44
6.5 Base de dados utilizado na análise	47
6.6 Definições utilizadas	48
6.7 Cálculos preliminares.....	49
7 ANÁLISE DOS DADOS	50
7.1 Classificação das empresas por tipologia estratégica	50
7.2 Cálculo das <i>Performances</i>	51
7.3 Análise das perguntas de pesquisa	52
7.3.1 <i>Análise da pergunta: A tipologia de Hart é consistente com a realidade brasileira? Os resultados são semelhantes aos obtidos no contexto norte-americano?</i>	52
7.3.2 <i>Análise da pergunta: Diferentes tipos de processos de gestão estratégica estão associados com performances empresariais superiores?</i>	57

7.3.3 <i>Análise da pergunta: As tipologias e os resultados são influenciados pelas variáveis de controle (ambiente dinâmico, não dinâmico)?</i>	57
7.3.3.1 <i>Análise da pergunta: <u>Em ambientes dinâmicos as tipologias que se destacam são diferentes daquelas em ambientes não dinâmicos?</u></i>	58
7.3.3.2 <i>Análise da pergunta: <u>Alguma tipologia está associada a um nível de dinâmica setorial superior?</u></i>	60
7.3.3.3 <i>Análise da pergunta: <u>As performances estudadas apresentam diferenças de resultados entre ambientes dinâmicos e ambientes não dinâmicos?</u></i>	61
7.3.4 <i>Análise da pergunta: O grau de importância atribuída às dimensões das performances e as medidas de performance efetivamente utilizadas na empresa apresentam diferenças ?</i>	61
8 ANÁLISES COMPLEMENTARES	64
8.2 <i>Análise da pergunta: Existe correlação entre o tamanho da empresa e a tipologia estratégica adotada?</i>	65
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	76

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho insere-se na tradição do processo de gestão estratégica. Seu propósito é investigar a relação entre os processos de gestão estratégica (*strategy making process*) e os resultados (*performance*) das empresas.

A partir do exame das principais tipologias de processo estratégico presentes na literatura, selecionou-se a tipologia utilizada por Hart (1992) para a categorização do processo estratégico, sendo esta relacionada com medidas autorreportadas de *performance*.

Para Hart (1992), os estudos de estratégia podem ser classificados segundo o foco de conteúdo e de processo. O primeiro grupo, com foco mais normativo, concentra a sua atenção no conteúdo das decisões estratégicas, ou seja, no posicionamento da empresa resultante das deliberações dos seus gestores e seus efeitos sobre a *performance*. O segundo concentra-se na análise do processo de decisão e implementação da estratégia e seus efeitos sobre a organização e os resultados.

Em seu estudo, Hart (1992) revisou as propostas de tipologia de diversos autores, Alison (1971), Nutt (1981, 1984), Mintzberg (1973, 1978, 1987), Chafee (1985), Bourgeois; Brodwin (1984), Nonaka (1988), Ansoff (1987), Grandori (1984), Shrivastava e Grant (1985) e Mintzberg e Waters (1985), categorizando-as de acordo com a racionalidade, a visão e o envolvimento do processo de gestão estratégica. Hart (1992), por entender que nenhuma dessas categorizações era suficientemente abrangente para abarcar o processo de gestão estratégica, propôs em seu estudo cinco tipos distintos de tipologias: Comando (*command*), Simbólica (*symbolic*), Racional (*rational*), Incremental (*transactive*) e Orgânica (*generative*).

Hart (1992) procura definir os estilos propostos correlacionando-os de acordo com o estilo da organização, estilo do executivo principal e dos demais gestores da organização. Trabalha a questão de missão, visão, metas, estratégias, estrutura, sistemas, processos e pessoas para cada uma das tipologias, avaliando se o tipo de foco é primário ou secundário em cada tipologia.

O foco deste trabalho foi a relação entre os tipos propostos por Hart (1992) e as diversas dimensões de *performance* da empresa, para tanto, foram avaliadas quatro dimensões, a Econômico-Financeira, a Organizacional, a Inovadora e a de Mercado. A partir da análise da literatura sobre medidas de *performance*, foram selecionadas em cada dimensão as que melhor refletissem essas dimensões. Desse modo, confrontou-se a tipologia estratégica escolhida sob diferentes ângulos de análises.

Neste trabalho abordam-se: (i) alguns processos de gestão estratégica com diferentes abordagens, (ii) faz-se uma rápida discussão sobre *performances* utilizadas, (iii) descreve-se a metodologia adotada no trabalho, (iv) descrevem-se em detalhes as análises dos dados e, por fim, (v) apresenta-se a conclusão.

Os dados foram obtidos pela aplicação de um questionário a uma base de empresas, sendo estas ligadas à atividade primária, por fabricação ou serviço desde que ligadas à primeira etapa da cadeia, através de pesquisa quantitativa.

2 O PROBLEMA DA PESQUISA

A literatura disponível sobre tipologias estratégicas é caracterizada por uma grande diversidade de abordagens. Essa diversidade pode ser explicada pelas diferentes premissas, modelos e bases teóricas utilizadas por seus proponentes.

Em muitos desses modelos, a atenção tem sido mais centrada sobre o conteúdo da estratégia, por exemplo, de penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou diversificação de Ansoff (1965); de custo, diferenciação ou foco de Porter (1980), ou competências centrais de Prahalad e Hamel (1990), do que efetivamente para os processos organizacionais em si. Outros, como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), Hart (1992) e Wiltbank et al. (2006), focalizam quase que exclusivamente o processo de gestão estratégica.

Ao perceber que a literatura de estratégia ora focava temas do conteúdo da estratégia (como exemplo, custo e diferenciação), ora atores envolvidos (como exemplo, executivo principal), Hart (1992) verificou que os modelos ficam incompletos, e, desse modo, nenhum deles consegue capturar a organização de forma holística. Sendo assim, Hart (1992) sintetizou treze modelos de gestão estratégica, dentre os quais se encontram trabalhos de Ansoff (1987), Mintzberg (1987). Esses treze modelos foram sintetizados em cinco tipos diferentes de processos de gestão estratégica (tradução de Strategic Making Process), a saber: Comando (*command*), Simbólica (*symbolic*), Racional (*rational*), Incremental (*transactive*) e Orgânica (*generative*). Para cada uma dessas tipologias, Hart (1992) define um estilo geral da organização, um estilo de liderança do controlador geral e um estilo de comportamento dos membros de uma organização.

Com o objetivo de entender as tipologias nas organizações e sua correlação com desempenho, essas tipologias foram testadas em diferentes dimensões de *performance* por Hart (1992) e por outros autores (HART; BANBURY, 1994; TEGARDEN; SARASON; BANBURY, 2003; TEGARDEN et al., 2005).

Hart e Banbury (1994) correlacionaram cinco dimensões de *performances* (lucratividade corrente, crescimento/participação de mercado, posicionamento futuro, qualidade e responsabilidade social) com diferentes níveis e tipos de processo de gestão estratégica (Comando, Simbólica, Racional, Incremental ou Orgânica). Os resultados mostraram que as empresas que apresentam múltiplos tipos de gestão estratégica, seguindo a proposição de Hart (1992), têm *performance* melhor que as que trabalham com apenas um tipo de gestão estratégica ou com nenhum em específico.

Tegarden, Sarason e Banbury (2003) examinaram as tipologias de Hart (1992), confrontando-as com diferentes dimensões de *performance* (financeira, operacional e organizacional). Os resultados mostraram que diferentes tipologias suportam diferentes tipos de *performances*.

Tegarden et al. (2005) investigaram a relação entre envolvimento dos empregados no processo de gestão estratégica e a concretização dos objetivos estratégicos. Os resultados sugeriram que a conexão entre os processos de gestão estratégica e a *performance* financeira pode ser menosprezada a menos que se incluam os objetivos estratégicos como fatores moderadores.

O presente trabalho insere-se na categoria dos estudos de Hart (1992), procurando relacionar o processo de decisão e gestão estratégica com os resultados. Nesse sentido, são dois os propósitos principais. O primeiro é o de investigar a aplicação da tipologia de estratégia proposta por Hart (1992) ao contexto empresarial brasileiro, buscando identificar os estilos predominantes nas empresas investigadas e verificando a aderência do modelo proposto ao contexto brasileiro. O segundo é relacionar essas tipologias com as quatro diferentes dimensões de *performance* escolhidas para este trabalho.

Como dimensões de *performance*, foram usadas a econômico-financeira e a organizacional, adotadas em estudos anteriores (HART, 1992; HART; BANBURY, 1994; TEGARDEN; SARASON; BANBURY, 2003; TEGARDEN et al., 2005), acrescentando-se as dimensões de *performance* inovadora e de mercado.

Estudos sobre a *performance* estratégica têm utilizado preferencialmente os resultados econômico-financeiros, deixando em segundo plano outras dimensões de *performance*. Neste estudo pretende-se contribuir examinando as relações entre tipos de processos de gestão estratégica e as diferentes dimensões de *performance* entre si. Dessa maneira, são quatro as questões orientadoras:

- a) A tipologia de Hart é consistente com a realidade brasileira? Os resultados são semelhantes aos obtidos no contexto norte-americano?
- b) Diferentes tipos de processos de gestão estratégica estão associados com *performances* empresariais superiores?
- c) As tipologias e os resultados são influenciados pelas variáveis de controle (ambiente dinâmico, não dinâmico)?
- d) O grau de importância atribuída às dimensões das *performances* e as medidas de *performance* efetivamente utilizadas na empresa apresentam diferenças ?

3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A dinâmica de mercado (ANSOFF, 1965), as novas formas organizacionais, as relações institucionais, as possibilidades de criação de valor (HAMEL, 1998), a evolução de ambientes organizacionais, a evolução tecnológica, os altos níveis de incerteza (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), a influência da *Web* nas margens de lucros, na velocidade das escolhas de clientes e fornecedores e na disputa competitiva entre empresas (PORTER, 2001), a globalização, a convergência industrial, o comércio eletrônico, as tecnologias disruptivas (BIGLER, 2001) e o ambiente hipercompetitivo (PRYOR et al., 2007) são alguns exemplos dos desafios que os estrategistas vêm enfrentando há décadas.

Em face do ambiente incerto e turbulento em que as organizações estão inseridas, o desafio de maximizar os resultados da empresa não tem sido tarefa fácil para seus gestores. Tem-se, cada vez mais, procurado utilizar ferramentas mais adequadas para alcançar esse desafio tanto para a escolha da estratégia adequada como para a organização do processo de decisão estratégica mais eficaz (VASCONCELOS; QUEIROZ; GOLDSZMIDT, 2006).

Aliás, nesse contexto, um estudo que aborde a questão das tipologias estratégicas demonstra-se relevante. No Brasil, essa discussão tem sido pouco tratada, basta ver que um levantamento feito da produção científica nacional, no período de 1991 a 2002, por Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), catalogou 303 artigos, e destes apenas 9, ou seja, 3% tratavam de tipologias do processo estratégico, embora a literatura internacional seja relativamente densa.

Ainda sobre esse levantamento da produção científica nacional, Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) constataram que a metodologia qualitativa é predominante, o que não segue a tendência da área nos países mais desenvolvidos. Conforme os autores e o que se pode confirmar em jornais de renome mundial a respeito de estratégia, como o *Strategic Management Journal*, a orientação segue a abordagem quantitativa. Essa orientação quantitativa será usada na metodologia deste estudo.

A escolha da tipologia proposta por Hart (1992) como base deste estudo se deu em virtude de: (i) as tipologias proposta pelo autor terem uma descrição abrangente da empresa (ii) em seu estudo o autor descreve em detalhes cada tipologia abordando estilos gerenciais, estilo dos empregados e estilo da organização (iii) foi possível encontrar estudos empíricos (HART; BANBURY, 1994; TEGARDEN; SARASON; BANBURY, 2003; TEGARDEN et al., 2005) estudando o modelo proposto pelo autor.

Para melhor estudar as tipologias nas empresas, foram consideradas quatro dimensões de *performances*, suas escolhas se deram levando-se em consideração os seguintes pontos: (i) que fossem amplamente utilizadas, como foram os casos da econômico-financeira e da organizacional; (ii) que estivessem uma relação com a posição futura da empresa como foram os casos da de inovação e da de mercado.

Importante ressaltar que o construto principal sempre esteve relacionado à gestão estratégica, entretanto a correlação entre a gestão estratégia e *performance* ajuda nas análises, pois ambos fazem parte do dia-a-dia do ambiente organizacional das empresas.

No que tange à contribuição teórica, este estudo abordará algumas tipologias estratégicas, estudando o modelo de Hart (1992) mais detalhadamente. Sob o ponto de vista empírico, a contribuição estará atrelada à verificação do comportamento das tipologias confrontadas com diferentes medidas de *performance*. Por fim, pretende-se verificar se a distribuição dos tipos de processos estratégicos encontrados por Hart se mantém ou não no contexto empresarial brasileiro.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Estudar a tipologia de processo estratégico proposta por Hart (1992), buscando identificar o tipo de processo de gestão estratégica de cada organização pesquisada relacionando essas tipologias com as dimensões de *performance* econômico-financeira, organizacional, de inovação e de mercado.

4.2 Objetivos específicos

Testar uma tipologia desenvolvida em outro contexto para o ambiente brasileiro e identificar as diferenças entre os resultados.

Analisar o impacto dos tipos de gestão estratégica sobre diferentes dimensões de *performance*.

Verificar até que ponto as variáveis de controle (dinâmica de mercado e tamanho da empresa) exercem influência sobre as *performances* escolhidas para o estudo e na escolha do tipo de gestão estratégica aplicada.

Verificar a relação entre a importância atribuída e as medidas de *performance* utilizadas.

5 REVISÃO DA LITERATURA

5.1 Introdução

Transições estruturais em uma ampla variedade de indústrias, provocadas por diversas forças (desregulamentação, fusões e aquisições, questões ambientais, redução do protecionismo, mudanças de expectativas dos consumidores, mudanças tecnológicas disruptivas, competição global), vêm impondo novos desafios no mundo. Velhas fórmulas parecem não funcionar mais, e os dirigentes e gerentes, preocupados com a competitividade das empresas, estão abandonando métodos tradicionais, buscando novas abordagens para guiar as empresas nesse ambiente turbulento (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

Em um debate proposto pelo *Strategic Management Journal* em 1990, já era possível perceber as preocupações em relação aos processos de decisão estratégica. O centro de estudo desse debate teve como temas centrais as questões: Como se comportam as empresas? Por que as empresas são diferentes? O que determina o sucesso ou o fracasso de uma empresa em uma competição internacional? (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

Em meados dos anos 90, corroborando com essa percepção de turbulência do ambiente organizacional, Mintzberg (1993) questionou a validade do planejamento estratégico no processo estratégico, em face das incertezas de prever o futuro.

Em outro esforço para ampliar a compreensão dessa nova realidade em que a organização estava inserida, Prahalad e Hamel (1994), sintetizam as conclusões das discussões sobre os trabalhos de pesquisadores que analisaram as novas questões, tendências ou fenômenos de interesse dos estrategistas ou novas abordagens para a evolução da esfera concorrencial.

Como resultado dessa edição do *Strategic Management Journal*, nove artigos foram selecionados como aqueles que seriam os mais inovadores entre eles e classificados em quatro grupos que tratavam das questões cruciais na estratégia e o desenvolvimento de uma nova abordagem intelectual na literatura da estratégia; da importância dos ativos invisíveis, como o conhecimento e o aprendizado; do contexto organizacional e da gestão da ação; e de uma nova metodologia de abordagem, a partir da constatação de que a estratégia, como campo de estudo, é caracterizada pela complexidade, e que isso implica buscar ferramentas adequadas para explorá-la.

Ainda nos anos 90, Fiegenbaum, Hart, Schendel (1996) estudaram como os executivos poderiam alcançar um equilíbrio entre as condições ambientais externas e as capacidades internas da organização, de modo a que se atingisse o melhor desempenho e até mesmo uma vantagem competitiva sustentável. As questões que mereceram destaque foram: Qual papel adequado o gestor de topo deve ter na escolha de um particular alinhamento estratégico? Como podem os executivos encaixar uma dinâmica necessária para melhorar o desempenho, ou ganhar uma vantagem competitiva sustentável? Como exatamente podem fazer esse alinhamento estratégico?

Os autores desenvolveram uma teoria sugerindo que os processos de decisão estratégica das organizações e seu posterior desempenho podem ser influenciados diretamente pela gestão de escolha *do Strategic Reference Point*, assim definido por eles. Fiegenbaum, Hart, Schendel (1996) destacam que o ambiente externo às organizações está em constante mudança, acontecendo muitas vezes de forma não previsível, e que manter o alinhamento organizacional nessa condição não é uma tarefa fácil. Já a organização, conforme ressalta Hart (1992), precisa mudar continuamente e adquirir novas competências para que possa se posicionar no futuro.

Levando-se em conta o ambiente dinâmico previamente relatado que vem permeando as organizações e a necessidade que os executivos têm demonstrado na busca por metodologias estratégicas que sejam mais adequadas à organização, neste referencial serão abordadas algumas tipologias estratégicas que vêm sendo propostas ao longo dos últimos trinta anos.

Como usualmente a gestão estratégica é retratada pela dicotomia em termos de ser racional *versus* incremental, ou por ser de formulação *versus* de implementação (HART; BANBURY, 1994), optou-se por classificar os autores estudados em dois grupos: os de foco em conteúdo que têm fundamentação própria com abordagem estratégica no nível organizacional e os de processos que tratam da execução da estratégia.

Entende-se por abordagem com foco em conteúdo as propostas e tipologias que abordam as alternativas de decisão estratégica disponíveis ao gestor da estratégia e suas implicações para os resultados finais da organização em diferentes contextos internos e externos. Em geral, são proposições de cunho normativo, focalizadas sobre a melhoria da *performance* das empresas em contextos competitivos diversos.

Entende-se por abordagem com foco em processos as proposições e tipologias que abordam as diversas configurações do processo decisório para a definição da estratégia. Assim, dispõe sobre como as empresas decidem as estratégias da empresa, sobre as

contribuições e papéis desempenhados pelas diversos atores no processo de decisão da estratégia e seu impacto no funcionamento da organização. Tem em geral uma abordagem descritiva dos fenômenos analisados.

Dos autores que têm fundamentação de conteúdo, com abordagem no desenvolvimento de modelos conceituais de compreensão da estratégia, têm-se: Ansoff (1965), Porter (1980) e Vasconcelos e Cyrino (2000), entre outros; dos autores associados a processo, têm-se: Bourgeois e Brodwin (1984), Shirivastava e Grant (1985), Mintzberg (1987), Hrebiniak (2006), Pryor et al. (2007), Miles; Snow (1978), Hart (1992), Wiltbank et al. (2006) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) – que descrevem a estratégia em dez modelos, com exceção da escola de *design* e do posicionamento são focados no processo –, entre outros.

Foi dada uma atenção especial neste referencial ao trabalho desenvolvido por Hart (1992). Em sua proposta, o autor procurou integrar a literatura proposta por vários autores (ANSOFF, 1965; MINTZBERGER, 1987, entre outros), descrevendo a correlação entre a alta gerência e os membros da organização na gestão estratégica (HART; BANBURY, 1994). A tipologia proposta por Hart (1992) foi base do estudo empírico.

Dada a relevância da questão da *performance*, por esta ser determinante como indicadora do desempenho da estratégia (SILVA; BRANDT; COSTA, 2003), serão abordadas suas perspectivas econômico-financeira, organizacional, inovadora e de mercado. As medidas obtidas serão autorreportadas, mas estudos passados validaram a utilização de tais medidas para desempenho (LAWRENCE e LORSCH, 1967).

5.2 Abordagens focadas no conteúdo e no processo da estratégia

Para os executivos que participam do desenho estratégico de uma organização, a tarefa de escolha estratégica é um tema de grande complexidade, já que são inúmeras as versões que se podem encontrar. Cada uma delas, com sua abordagem, diferencia-se da outra. Como referência pode-se considerar a tipologia de Ansoff (1965) e a de Porter (1980).

Além do grande espectro envolvido na formatação do conteúdo da estratégia, o grau de diversidade se multiplica quando se trata dos processos de decisão envolvidos nas escolhas estratégicas. Hart (1992), por sua vez, abrange o estilo geral da organização, o estilo de liderança do controlador e o estilo de comportamento dos membros da organização. Neste

trabalho, com o objetivo de facilitar o arranjo das escolhas estratégicas, agrupam-se, na análise, as estratégias com foco de conteúdo e as com foco em processo.

5.2.1 Estratégia com foco de conteúdo

Para abordar as que têm foco de conteúdo, serão feitas algumas reflexões sobre os autores: Ansoff (1965), Porter (1980) e Vasconcelos e Cyrino (2000).

5.2.1.1 Contribuição de Ansoff

Ansoff (1965) apresentou um esquema pioneiro, conhecido como matriz de Ansoff. Nesse esquema o autor classifica a estratégia empresarial em quatro categorias: **penetração de mercado** (adotada para explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional), **desenvolvimento de produto** (adotada para explorar mercado tradicional com produtos novos), **desenvolvimento de mercado** (adotada para explorar um mercado novo com produtos adicionais) e **diversificação** (adotada para explorar novos mercados com novos produtos).

Além dessa importante contribuição, Ansoff (1980) descreve como uma organização deveria abordar a estratégia de modo a poder identificar e rapidamente responder a ameaças e eventos, os quais poderiam impactar a organização.

Em outro trabalho, Ansoff (1987) sugere uma teoria baseada em suas observações sobre o comportamento estratégico, classificando os possíveis comportamentos em: Orgânicas, Reativo, Ad-Hoc, e Sistemático. Ansoff tem muitas contribuições e publicações de datas do meio do século 20, vindo até o início do século 21, tratando de diversos temas, em sua maioria com um foco no conteúdo da estratégia.

O autor é classificado por ter uma visão clássica em que a estratégia é o processo racional de cálculo e análise, desenhado para maximizar as vantagens de longo prazo (processos deliberados e maximização de lucros). Em sua abordagem, tanto o ambiente externo quanto o interno podem ser controlados por meio de um bom planejamento (WHITTINGTON, 1993). Na verdade, esta é a premissa para a corrente de conteúdo de

maneira geral. Para eles, o processo é racional, e eles não perdem muito tempo com isso e partem logo para uma análise normativa sobre o conteúdo.

5.2.1.2 Contribuições de Porter

Porter (1980) apresentou suas propostas para estratégias genéricas, sendo estas: **liderança em custo** (a empresa faz com que o custo total seja menor que o dos seus concorrentes), **diferenciação** (pressupõe que a empresa ofereça em âmbito de toda indústria um produto ou serviço, que seja considerado único pelos clientes, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência) e **enfoque** (a empresa deve atender a seu melhor alvo estratégico do que os concorrentes em seu mercado). Para Porter (1980, 1985), para as empresas apresentarem melhor desempenho, devem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas.

Michael Porter é um dos representantes da perspectiva clássica (WHITTINGTON, 1993). Nessa perspectiva, a estratégia é o processo racional de cálculo e análise desenhado para maximizar as vantagens de longo prazo (processos deliberados e maximização de lucros) (BERTEIRO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Porter (1980) oferece uma promessa de explicação fundada sobre uma base teórica consistente e empiricamente verificável, capaz de prever o comportamento das empresas em muitos casos reais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

5.2.1.3 Contribuições de Vasconcelos e Cyrino

O modelo apresentado por Vasconcelos e Cyrino (2000) desenvolve uma tentativa de síntese das teorias estratégicas focada sobre a noção de *performance* e da vantagem competitiva. Esse modelo é considerado por eles como “a ocorrência de níveis de *performance* econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas”. Os autores fazem uma classificação das teorias de estratégias empresariais segundo a concepção da origem da vantagem competitiva e das abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Da vantagem competitiva, eles identificam dois tipos: o primeiro, os

que consideram vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e o segundo, os que consideram a *performance* superior decorrente das características internas da organização.

Vasconcelos e Cyrino (2000) dividem os pesquisadores das teorias estratégicas em dois grupos: aqueles que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, fundamentada em equilíbrio econômico; e aqueles que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

Os autores identificaram quatro modelos explicativos da vantagem competitiva, que são organização industrial, recursos, processos de mercado e das capacidades dinâmicas. Argumentam que o modelo de capacidade dinâmica abre uma significativa possibilidade de convergência com a teoria organizacional, dada a evolução dos ambientes organizacionais, marcados pela evolução tecnológica, pela interconexão entre grandes redes de organização e pela integração dos mercados mundiais.

Como tipologia, o modelo de Vasconcelos e Cyrino (2000) pode não dar ao leitor, em uma primeira leitura, um bom entendimento de sua aplicação, provavelmente pela base acadêmica em que foi esboçada; entretanto suas abordagens são contemporâneas e com base teórica sustentada. Estudos empíricos ajudarão o modelo a se estabelecer como tipologia.

5.2.2 Estratégia com foco em processo

Para abordar as estratégias que têm foco em processo, serão feitas algumas reflexões sobre os autores: Mintzberg (1979), Hrebiniak (2006), Pryor et al. (2007), Miles e Snow (1978), Wiltbank et al. (2006) e Hart (1992).

5.2.2.1 Contribuições de Mintzberg

Neste referencial, Henry Mintzberg foi classificado por ter uma atuação mais voltada à gestão estratégica de processos. Embora a maior parte de sua contribuição teórica tenha sido

focalizada nas configurações sobre processo, cabe destacar a proposta apresentada por Mintzberg (1988), que classifica as estratégias genéricas por tipologias de diferenciação por qualidade, imagem, projeto, preço, suporte e sem diferenciação (SILVA; BRANDT; COSTA, 2003).

Mintzberg (1979) afirma que estratégia não é um plano fixo e que pode mudar sistematicamente sem que possa ser previamente arranjada segundo a vontade da gestão. Discute, ainda, que a dicotomia existente entre formulação e implementação em estratégia é falsa em determinadas condições, pois ignora o aprendizado contínuo e amplia ainda o debate entre estratégias deliberadas e emergentes. Sobre as várias concepções de estratégia, Mintzberg (1987) descreve em um artigo o conceito de estratégia através dos cinco Ps, caracterizando a estratégia como plano (*Strategy as Plan*), como tática (*Strategy as Ploy*), como estilo (*Strategy as Pattern*), como posição (*Strategy as Position*) e como perspectiva (*Strategy as Perspective*). Mintzberg (1979) estrutura sua teoria sobre as estratégias emergentes e debate os tipos de estratégias com formação prescritiva, como a de Porter (1980), entre outros, e como exemplo Ansoff (1987).

Mintzberg e Waters (1985), em um trabalho sobre estratégias deliberadas e emergentes, propõem uma tipologia, categorizando as estratégias em planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, processo, desconectada, consenso, imposta e emergente. Para cada uma dessas categorias, analisam a forma com que a estratégia trata seu objetivo principal, como se comporta no ambiente organizacional e avaliam se essa estratégia tem o comportamento mais deliberado ou emergente.

Em outro trabalho, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) fizeram uma extensa revisão da literatura e propuseram uma organização do pensamento sobre a formulação da estratégia. Os autores apresentaram dez diferentes tipos de escolas: *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e de configuração. As escolas foram agrupadas por sua natureza em três tipos: prescritiva, descritiva e de configuração. É possível ver o destaque dado à escola de aprendizado que trata das estratégias emergentes defendidas desde Mintzberg (1979).

No Brasil, Vasconcelos (2001) fez a revisão do trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), ressaltando o trabalho como a mais ambiciosa das classificações das teorias em estratégias, por este ter sido o resultado da revisão de mais de 2.000 itens de bibliografia na área, que englobou 40 anos de produção em estratégia empresarial em 10 escolas. Vasconcelos (2001), no mesmo trabalho, desenvolveu uma pesquisa com 195 executivos de direção de empresas nas cidades de São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro, entre setembro e

outubro de 2000. O resultado sugeriu que nenhuma das escolas é sistematicamente rejeitada e que nenhuma delas é unanimemente aceita. Em seu estudo, Vasconcelos (2001) verificou que as escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel poderiam ser agrupadas em três grupos, que ele denominou dimensão intencional da estratégia, dimensão da inovação da estratégia e dimensão de contexto social da estratégia, oferecendo essa nova tipologia como uma alternativa. Conclui seu estudo relatando que, em vez de aderir a uma única escola estratégica, os executivos parecem concordar com todas elas. Eles parecem adotar uma postura pragmática, combinando partes de diversos modelos e das diversas escolas de acordo com a situação prática, segundo critérios *ad-hoc*.

5.2.2.2 Contribuição de Hrebiniak

A proposta de Hrebiniak (2006) aponta três vertentes que merecem destaque: a) é necessária uma estratégia clara e focada para uma execução eficaz; b) existe um fluxo lógico de decisões; c) existem circuitos de *feedbacks*, embora estes não estejam desenhados de forma evidente na sua descrição.

O autor destaca que a estratégia deve ser tratada em três blocos distintos: a estratégia corporativa, a de negócios e a dos incentivos.

A estratégia corporativa preocupa-se com toda a organização, enfocando áreas como gestão de portfólio, diversificações e alocação de recursos. A estratégia de negócios pode estar relacionada com as empresas de um grupo ou com suas unidades, que devem criar suas próprias estratégias, logicamente com funcionamento interdependente com a estratégia corporativa. Quanto aos incentivos, estes precisam apoiar os processos-chave, reforçando os objetivos que se deseja alcançar. Os controles devem oferecer *feedbacks* oportunos e válidos sobre o desempenho organizacional, de modo que a mudança e a adaptação façam parte do esforço durante o processo de execução.

Em seu modelo, Hrebiniak (2006) destaca quatro fatores contextuais que merecem atenção no processo de execução: poder e influência, cultura organizacional, liderança e administração de mudanças, ou traduzindo melhor, quatro diferentes áreas: Poder, Cultura, Liderança e Mudanças.

Um estudo feito pelo mesmo autor (HREBINIAK, 2005), com o propósito de conhecer os principais obstáculos para o processo de execução da estratégia, merece destaque. O estudo

abrangeu 443 gerentes envolvidos no processo de execução estratégico. A pesquisa revelou cinco obstáculos principais: incapacidade de promover mudanças rapidamente; execução de uma estratégia que entre em conflito com a organização; compartilhamento deficiente de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia; comunicação confusa de responsabilidades para decisões; e estratégia vaga ou deficiente.

Entre os gerentes houve forte concordância de que, além dos pontos relacionados, outros se adicionam nas razões para deficiências no processo de execução, destacando-se: os funcionários não entendem como o trabalho que fazem contribui de forma efetiva para o sucesso da execução; são desperdiçados tempo e dinheiro devido à ineficiência ou burocracia; as decisões de execução demoram muito tempo para serem tomadas; e a empresa reage de forma lenta ou inapropriada às pressões competitivas.

Em outro estudo, Nohria, Joyce e Roberson (2003) estudaram mais de 200 práticas de gerenciamento que vinham sendo empregadas por mais de 10 anos em 160 empresas. Foi levantado pelo estudo que a maioria das ferramentas e técnicas de gerenciamento estudadas não tinha uma relação direta com um desempenho superior. O que estaria ocorrendo seria uma melhoria nos fundamentos empresariais. O destaque para o desempenho superior estava concentrado em prática gerencial, destacando-se estratégia, execução, cultura e estrutura, o que corrobora com os conceitos de Hrebiniak (2006). Encontraram-se também práticas secundárias que estavam presentes na organização: Talentos, Liderança, Inovação e Fusões ou Sociedades. Percebeu-se ainda que sempre se encontravam duas práticas secundárias, combinadas com as quatro práticas centrais em organizações de desempenho superior. As práticas centrais encontradas por Nohria, Joyce e Roberson (2003) foram Estratégia, Execução, Cultura e Estrutura. As práticas secundárias eram Talentos, Liderança, Inovação e Fusões/Parcerias.

5.2.2.3 Contribuição de Pryor et al.

Pryor et al. (2007) demonstram uma preocupação em descrever, de forma mais detalhada, o processo como um todo, o qual inclui várias dimensões: Propósito, Princípios, Processos, Pessoas e *Performance*. É dado um destaque à interligação dessas dimensões, pois elas fecham um elo completo entre as dimensões.

Sobre o propósito de Pryor et al. (2007), destacam-se, na intenção estratégica da organização, elementos fundamentais, como missão, visão, metas, objetivos estratégicos, métricas e *feedbacks*, devendo-se fazer o exame de vários fatores, internos e externos, a avaliação de forças/fraquezas e de valores centrais, a formulação da estratégia e todos os fatores críticos ao sucesso da estratégia. Sobre os princípios, estes se relacionam com a integridade, a ética, os valores centrais da organização, com os quais se espera que os colaboradores tenham um comprometimento. Esses valores terão influência na forma com que a estratégia será executada, visto que desenham caminhos possíveis e outros não permitidos segundo a visão da organização.

Sobre os processos, Pryor et al. (2007) chamam a atenção para a estrutura organizacional, os sistemas, os procedimentos, os meios de comunicação bem como para toda a estrutura física que permite à organização produzir os produtos ou serviços a serem oferecidos. Sobre as pessoas, é destacado o tratamento aos envolvidos no processo, sejam estes internos ou externos, clientes ou fornecedores, sendo avaliado o regime de autoridade e responsabilidades. Sobre a *performance*, Pryor et al. (2007) enfatizam a importância desta, pois são fundamentais as avaliações na análise do resultado da estratégia. As medições periódicas permitem que os envolvidos façam melhorias no processo quando se fizerem necessários.

5.2.2.4 Contribuições de Miles e Snow

Para Miles e Snow (1978) – em verdade, Miles et al. – uma organização eficaz deve estabelecer processos contínuos de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o ambiente, adequando sua estrutura de tarefas, relacionamentos, processo de tomada de decisão e controle. Os autores identificam quatro tipos de comportamentos de estratégicos sendo estes: Prospectores, Analisadores, Reativos e Defensores.

Na postura prospectora, as empresas buscam continuamente oportunidades mercadológicas, experimentando as inclinações emergentes do ambiente, **na postura analista** as empresas operam com foco em produto e mercado, adotando a estratégia que aparentarem ser mais promissoras. **Na postura reativa**, as empresas percebem as alterações ambientais do mercado e suas incertezas, raramente realizam qualquer ajuste, a não ser que se sintam forçadas pelas pressões ambientais. Por último, **na postura defensiva**, as empresas têm um

amplo domínio de seu produto e do mercado, têm alta especialização em sua área, mas dificilmente procuram novas oportunidades fora de seu domínio (ROSSETTO, 2000).

Os autores partiram da observação de que as opções estratégicas obedecem a uma perspectiva de comportamento organizacional que é ordenada de acordo com as alternativas de investimento feita pelos executivos. Essas alternativas são geradas a partir de problemas envolvendo a definição da empresa com relação ao mercado em que atua; desenvolvimento de pesquisas relacionadas a produtos e serviços; a redução das incertezas dos sistemas da organização, da racionalização e estabilização dessas atividades e da implementação dos processos que permitiram a inovação (SILVA; BRANDT; COSTA, 2003).

5.2.2.5 Contribuições de Wiltbank et al.

Wiltbank et al. (2006) estudaram qual tipo de abordagem estratégica é a mais adequada, se as abordagens de planejamento ou se as de adaptação. Os autores argumentam que uma abordagem se difere basicamente da outra, através do processo de decisão. A discussão central fica em torno do que pode ser previsto e o do que pode ser controlado. No trabalho, os autores estudam a independência da questão de predizer o futuro relacionado ao nível de controle devido, argumentando que até mesmo a abordagem de planejamento, em vez de ser controlada, pode ser orientada por controle e, ainda, que a abordagem de adaptação também pode ser orientada por controle.

A decisão da forma adequada de planejar ou se adaptar vem de questões a que os estrategistas necessitam responder, tais quais: Como sabemos para aonde ir de onde estamos? O que devemos fazer agora? Como a organização pode sustentar sua vantagem competitiva ao longo do tempo? Como a organização pode se manter sustentável com a mudança do ambiente organizacional? Como a firma pode saber o que fazer depois (*How can a firm know what to do next?*)?

O desafio está entre predizer o futuro da melhor forma possível, que é advogado pela abordagem racional e defendida pela escola de planejamento, ou mover-se mais rapidamente que a concorrência, ou seja, adaptar-se melhor, que é advogado pela abordagem de adaptação, defendida pela escola de aprendizado. O caminho que a firma seguirá dependerá bastante de sua habilidade de predizer as mudanças do ambiente organizacional.

Dessa discussão, Wiltbank et al. (2006) propõem um modelo de classificação, subdividido em quadrantes, em que, em um eixo, ele trabalha com a ênfase a predizer, e, no outro eixo, a ênfase ao controle, propondo assim as tipologias: Adaptação (*Adaptive*), Planejamento (*Planning*), Visionário (*Visionary*) e Transformação (*Transformative*).

Para validar a classificação proposta por eles, os autores fizeram uma pesquisa bibliográfica em diversos jornais acadêmicos de destaque (como exemplo, *Strategic Management Journal*), utilizando as expressões: *strategic making*, *strategy formulation* e *strategy design*. Encontraram 169 artigos e incluíram mais 18 artigos indicados por acadêmicos consultados. Após uma triagem minuciosa, eles optaram por 15 artigos que mais se relacionaram com o tema. Após um estudo de cada artigo, organizaram os autores segundo a tipologia por eles apresentada (FIG. 1).

Dessa forma, apresentaram cada quadro com uma definição teórica. Na de Planejamento, os estrategistas se veem capazes de prever as mudanças do ambiente organizacional em que a organização está inserida. Investem em técnicas que lhes permitam prever os rumos da organização de forma mais precisa (como exemplo, planejamento estratégico), de modo que haja uma posição favorável para o futuro. Um exemplo citado é a cadeia de mercados Wal-Mart, que se especializou em atender às camadas sociais C e D, desenvolvendo especialização em cadeia de suprimentos.

Na de Adaptação, os estrategistas assumem que o ambiente organizacional é imprevisível. Nesse caso, eles reduzem seu horizonte de planejamento e investem em estratégias flexíveis, de maneira a responder mais eficazmente às mudanças do ambiente. Um exemplo citado por Wiltbank et al. (2006) foi a Dell, que desenvolveu um sistema de personalização de computadores para cada cliente, além de um sistema para dar suporte a este.

Na Visionária, os estrategistas assumem que o ambiente é previsível e maleável e impõem sua própria visão de futuro, moldando o ambiente para conseguir os resultados desejados. Como exemplo, foi citada a Microsoft em seu início, quando tinha por objetivo viabilizar um computador para cada mesa de trabalho.

Na de Transformação, os estrategistas assumem o futuro em grande parte inexistente, buscam a cooperação de terceiros para a criação do seu objetivo e utilizam estratégias transformadoras. Um exemplo citado é a empresa Uhaul, que criou um modelo de negócios de locação de caminhões.

Em síntese, na ênfase ao posicionamento (*positioning*), a empresa acredita ter condições básicas para predizer o futuro com certo grau de confiança. Ela tem uma relativa

ênfase a navegar em ambiente exógeno (que cresce exteriormente). Na ênfase à construção (*construction*), o estrategista assume não possuir ou não ter os elementos-chave necessários para prever, ou habilidades para a organização lidar com as incertezas. A empresa tem uma relativa ênfase a navegar em ambiente endógeno (que cresce interiormente).

		Posicionamento	Construção
Ênfase à Predição	Alto	<p style="text-align: center;"><u>Planejamento</u></p> <p style="text-align: center;">Planejamento e Posicionamento (ANSOFF, 1979)</p> <p style="text-align: center;">Análise Competitiva (PORTER, 1980)</p> <p style="text-align: center;">Opções Reais (MCGRATH, 1999)</p> <p style="text-align: center;">Planejamento de cenários (SCHOEMAKER, 2002)</p>	<p style="text-align: center;"><u>Visionário</u></p> <p style="text-align: center;">Imaginação Corporativa (HAMEL; PRAHALAD, 1991)</p> <p style="text-align: center;">Desejo e Visão (TELLIS; GOLDBERGER, 2002)</p> <p style="text-align: center;">Formulação de estratégias (COURTNEY; KIRKLAND; VIGUERIE, 1997)</p> <p style="text-align: center;">Projeção estratégica (RINDOVA; FORNBURUN, 1999)</p>
	Baixo	<p style="text-align: center;"><u>Adaptação</u></p> <p style="text-align: center;">Rápida tomada de decisões (EISENHARDT, 1989)</p> <p style="text-align: center;">Capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)</p> <p style="text-align: center;">Incrementalismo (QUINN, 1980)</p> <p style="text-align: center;">Estratégia emergente (MINTZBERG, 1994)</p>	<p style="text-align: center;"><u>Transformação</u></p> <p style="text-align: center;">Criação da Curva de Valor (KIM; MAUBOURGNE, 1997)</p> <p style="text-align: center;">Voltado para o Futuro (HAYES, 1985)</p> <p style="text-align: center;">Execução (SARASVATHY, 2001a)</p>
		Ênfase ao Controle	
		Baixa	Alta

Figura 1: Esquema estrutural da tipologia de WILTBANK et al., 2006.
Fonte: WILTBANK et al., 2006, p. 984 (Traduzido pelo autor).

5.2.2.6 Contribuições de Hart (1992)

Argumentando que a literatura que trabalha o processo estratégico proposto por diversos autores, por exemplo, Mintzberg (1978), tem foco em temas limitados (como exemplo, a racionalidade), ou nos autores envolvidos (como exemplo, *Chief executive office*),

Hart (1992) propõe uma tipologia mais abrangente, que dá atenção ao executivo principal e aos membros que atuam na gestão estratégica da organização.

Hart (1992), fazendo uma revisão na literatura sobre estratégia, faz uma reflexão de três temas importantes que emergem na discussão teórica. A primeira está relacionada ao modelo racional, que considera todas as alternativas, avalia as implicações em adotar essas alternativas e trata da seleção daquelas que parecem ser as melhores sob o ponto de vista de resultados. O segundo tema, visão e motivação organizacional, é o último que trata do envolvimento dos membros da organização no processo estratégico.

Nessa linha de abordagem, Hart (1992) fez um estudo teórico dos modos racional, visão e envolvimento, selecionando assim 11 autores com tipologias que se enquadraram nessa classificação, dentre eles, Mintzberg (1978), Ansoff (1987) e Chaffee (1985).

Como já mencionado, Hart (1992) considerava incompleta as tipologias que outros autores haviam definido, tendo em vista estas não levarem em conta os aspectos múltiplos relevantes. Argumenta que é possível notar que a gestão estratégica tem sempre um controlador geral em que a estratégia é conscientemente elaborada para ser entregue ao resto da corporação, responsável pela execução. Desse modo, o autor oferece cinco tipos de tipologias que ele categoriza por *Strategic Making Process*, que neste estudo será traduzido para gestão estratégica, como comando (*command*), simbólica (*symbolic*), racional (*rational*), incremental (*transactive*) e orgânico (*generative*). Para refletir sobre sua tipologia proposta, Hart (1992) classifica o trabalho de outros autores, segundo sua tipologia, conforme se apresenta no QUADRO 1.

Em uma rápida reflexão sobre cada tipologia, tem-se que a característica principal da tipologia comando é a estratégia dirigida pelo líder ou pequeno grupo gerencial. O líder decide e controla a direção da empresa, e os membros da organização não são envolvidos nas decisões estratégicas, tendo pouca influência nas decisões sobre os rumos futuros.

Na tipologia simbólica, o processo é dirigido pela criação de incentivos e controles implícitos, guiados por um sistema de valores. A função do líder é motivar e inspirar, e a função dos membros da organização é responder aos desafios apresentados. Os membros da organização estão mais engajados nessa configuração que no tipo comando.

Classificação dos autores de referência nas tipologias de gestão					
Citação	Comando	Simbólica	Racional	Incremental	Orgânico
Alison (1971)			Racional	Organizacional, Burocrática	
Ansoff (1987)			Sistemático	Reativo, <i>Ad-hoc</i>	Orgânica
Bourgeois & Brodwin (1984)	Comando	Cultural	Mudança; Colaborativa		Crescimento
Chaffee (1985)		Interpretativa	Linear	Adaptável	
Grandori (1984)		Cibernético	Otimista	Adequação, Incremental	Randômico
Mintzberg (1973, 1978)	Empreendedora		Planejamento	Adaptável	
Mintzberg (1987a)		Perspectiva	Plano, Posição e Tática	Estilo	
Mintzberg & Waters (1985)	Empreendedora	Ideológica, Genérica	Planejamento	Processo, Consenso	Desconectada, Imposta
Nonaka (1988)			Compreensiva	Dedutiva	Indutiva
Nutt (1981, 1984)	Normativa		Burocrática	Comportamental, Grupo, Adaptável	
Shrivastava & Grant (1985)	Administrativa, Autocracia		Sistemática, Burocrática	Adaptável, Planejamento	Oportunismo político

Quadro 1: Classificação dos autores de referência nas tipologias de gestão

Fonte: HART, 1992, p. 336 (Traduzido pelo autor).

No processo racional, a função do executivo principal é avaliar e controlar, enquanto a dos membros da organização é executar o plano estratégico. No processo racional, o foco está no planejamento estratégico estabelecido.

Nas tipologias Incremental e Orgânica, encontra-se envolvimento mais significativo dos membros da organização. Na tipologia Incremental, o processo dirigido é interativo, ao envolver a *feedback* dos controladores com um mútuo ajuste da organização em um processo de aprendizado. A função do grupo gerencial é incentivar a organização e permitir a função dos membros da organização no processo de adaptação e melhorias. Por último, na tipologia Orgânica, o processo é dirigido pelos membros da organização com características inovadoras. A função do executivo principal é endossar e suportar os membros da organização a experimentar e assumir riscos. Os membros da organização têm grande

autonomia e um profundo envolvimento em todos os aspectos da estratégia. O controlador geral é mais um colaborador. No QUADRO 2 mostram-se, com mais detalhes, a relação das tipologias com o estilo geral da organização, o papel do executivo principal e os membros da organização.

Quadro dos processos de Gestão Estratégica da tipologia de Hart (1992)					
Estilos	Comando	Simbólica	Racional	Incremental	Orgânica
Estilo da organização	<u>Imperial</u> A estratégia é dirigida pelo líder e poucos dirigentes.	<u>Cultural</u> A estratégia é dirigida pela missão e a visão de futuro.	<u>Analítico</u> A estratégia é dirigida pela estrutura formal e por sistemas de planejamento.	<u>Processual</u> A estratégia é dirigida por processos internos e mútuos ajustes.	<u>Orgânica</u> A estratégia é dirigida pela iniciativa dos atores organizacionais.
Estilo gerencial da alta direção	<u>Comandante</u> Provê a direção	<u>Treinador</u> Motiva e inspira	<u>Chefe</u> Avalia e controla	<u>Facilitador</u> Autoriza e permite	<u>Patrocinador</u> Apoia e suporta
Estilo dos empregados	<u>Soldados</u> Obedecem a ordens	<u>Jogadores</u> Respondem a desafios	<u>Subordinados</u> Seguem o sistema	<u>Participante</u> Aprende e melhora	<u>Empreendedor</u> Experimenta e assume riscos

Quadro 2: Processos de Gestão Estratégica da tipologia de Hart (1992)

Fonte: HART, 1992, p. 334 (Traduzido pelo autor).

Um estudo realizado por Hart e Banbury (1994) pesquisou 285 executivos com o objetivo de avaliar a presença das tipologias propostas por Hart (1992). Nesse estudo, foram colocadas como variáveis contingenciais o tamanho da empresa e o ambiente organizacional. Os autores obtiveram dois resultados importantes: no primeiro, a organização, que apresenta competência em múltiplas tipologias, tem uma relação positiva com alta *performance*; e no segundo, não há indicação de uma melhor tipologia, mas um alto nível de gestão estratégica facilita uma superior *performance* em várias condições e situações.

Finalizando, o autor relaciona sua tipologia com fatores contingenciais, que ele correlaciona como tamanho da empresa, estágio da empresa e sua orientação estratégica. No QUADRO 3 apresenta-se a correlação desses fatores contingenciais com todas as tipologias de Hart (1992).

Quadro dos processos de Gestão Estratégica e fatores de contingência					
Fatores de contingência	Comando	Simbólica	Racional	Incremental	Orgânica
Ambiente	<u>Simple:</u> Baixo nível de complexidade	<u>Dinâmico:</u> Alta velocidade, mudanças radicais	<u>Estável:</u> Baixo nível de mudanças	<u>Complexo:</u> Muitos <i>stakeholders</i> (Acionistas, empregados, sindicatos etc.)	<u>Turbulento:</u> Dinâmico e complexo
Tamanho da empresa	Pequeno	Médio – Grande	Médio-Grande	Grande	Sem relação
Estágio do desenvolvimento da empresa	Sem relação	Crescimento rápido, reorientação	Crescimento estável	Maturidade	Sem relação
Estratégia de orientação	Sem relação	<u>Analizador</u> <u>Explorador:</u> Mudança proativa	<u>Defensor:</u> Sólida posição	<u>Analizador</u> Crescimento contínuo	<u>Explorador</u> Inovação

Quadro 3: Processos de Gestão Estratégica e fatores de contingência

Fonte: HART, 1992, p. 342 (Traduzido pelo autor).

Sobre a literatura de conteúdo e processos, é possível identificar que a estratégia com foco em conteúdo tem uma abordagem mais normativa, está preocupada com o que fazer, tratando da relação da empresa com o ambiente externo, enquanto a estratégia com foco em processos tem um foco mais descritivo, preocupa-se em como fazer, com foco maior na organização interna. No QUADRO 4 apresenta-se a classificação dos autores estudados nesse referencial.

Autor	Classificação	Processo de Gestão Estratégica
Ansoff (1965)	Conteúdo	Penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação.
Porter (1980)	Conteúdo	Liderança em custo, diferenciação e enfoque
Vasconcelos e Cyrino (2000)	Conteúdo	<i>Performance</i> e vantagem competitiva
Mintzberg (1987)	Processo	Plano, tática, estilo, posição e perspectiva
Hrebiniak (2006)	Processo	Estratégia corporativa, estratégia de negócios e incentivos
Pryor <i>et al.</i> (2007)	Processo	Propósito, Princípios, Processos, Pessoas e <i>Performance</i>
Miles e Snow (1978)	Processo	Prospectores, Defensores, Analisadores e Reativos
Wiltbank et al. (2006)	Processo	Adaptação, Planejamento, Visionário e Transformação
Hart (1992)	Processo	Comando, Simbólica, Racional, Incremental e Orgânica

Quadro 4: Classificação de autores por conteúdo e processo

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 Dimensões de *performance*

Para os dirigentes e gestores não é viável desenvolver um trabalho planejado em uma organização sem que este não tenha previamente definido indicadores de *performance* e de eficácia, isto porque a melhoria da *performance* é fator-chave no processo de gestão estratégica (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Porém a questão da *performance* não deve ser tratada apenas sob a perspectiva econômico-financeira, visto que esta apenas não retrata a posição da empresa sob diferentes aspectos, como o operacional e o organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

A concepção proposta por Venkatran e Ramanujam (1986), que trabalharam a questão da *performance* observando as dimensões econômico-financeiras, operacional e organizacional, tem sido usada por outros autores, por exemplo, Hart e Banbury (1994), Tegarden et al. (2005); estes, além das dimensões propostas por aqueles autores, têm adicionado novas dimensões com o intuito de avaliar o comportamento da gestão estratégica sob diversos pontos de vista.

Na análise das métricas e dimensões de *performance* na literatura, certos autores demonstram as seguintes preocupações adicionais a fatores contingenciais, o que pode dar sinais da busca da correlação entre diferentes construtos e a *performance* geral da empresa, como objetivos estratégicos e ambiente organizacional *versus performance* (TEGARDEN, et al., 2005), ambientes dinâmicos *versus performance* (TEGARDEN; SARASON; BANBURY, 2003), R&D, patentes *versus performance* (ARTZ; NORMAN; HATFIELD, 2003), comportamento concorrencial *performance* (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Diante da importância de avaliar a *performance* em múltiplas dimensões para que se possa avaliar a gestão estratégica sob múltiplas visões, além de incluir as dimensões econômico- financeira e organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), parece recomendável incluir outros construtos que hoje fazem parte das discussões acadêmicas, como *performance* inovadora e *performance* de mercado.

Até o final dos anos 80, a análise do ambiente externo das organizações era privilegiada na concepção da estratégia das empresas em relação ao ambiente interno. A partir de então, a Visão Baseada em Recursos (Resource Based View) ou VBR passa a ganhar importância crescente. A VBR postula que os recursos internos da organização devem comandar o desempenho da empresa, e que as vantagens competitivas provêm da posse e

desenvolvimento desses recursos, que devem ser de alguma forma superiores aos da concorrência.

A teoria neoclássica é baseada em premissas de equilíbrio, racionalidade, resultando em algum tipo de análise para tomada de decisão (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), já na VBR, esse equilíbrio não é reconhecido, a heterogeneidade do mercado é apontada, justificada pela diferença existente dos recursos internos de cada organização (BARNEY, 1991).

Os recursos são insumos com características diferenciadas no processo produtivo, como acesso privilegiado a recursos financeiros e às habilidades individuais dos funcionários. Essas capacidades resultam na habilidade de combinar recursos, como exemplo, lançar novos produtos e manter relações duradouras com clientes (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2007). Entretanto nem todos os recursos são capazes de gerar vantagem competitiva; para assim serem considerados, eles devem ter provisão de valor superior para os clientes e resistirem a duplicação pelos competidores (BARNEY, 1991).

Observando-se a teoria da VBR, que ressalta o importante papel que os recursos internos da empresa podem assumir na criação de vantagem competitiva, em especial em seu impacto na *performance* da inovação (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2007), é de se supor a relevância de acompanhar e medir essa dimensão de *performance* a fim de medir um possível esforço para conquistar uma vantagem competitiva correlacionada a ela. Sobre a inovação, não é um tema novo e vem sendo bastante explorada nos últimos anos por diversos autores, Antoniou e Ansoff (2004); Hamel e Pharalad (2005); Hamel (1998); Perin, Sampaio e Hooley (2007); Li e Atuahene-Gima, (2002), Porter (2008), entre outros, que compartilham de abordagens estratégicas derivadas da RBV, como a corrente das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), o que destaca ainda mais a relevância de se medir e avaliar a *performance* de inovação.

Outra dimensão que merece destaque dos estudiosos da estratégia está relacionada à posição da empresa no mercado, por exemplo, o atendimento e a adequação dos produtos da empresa a demandas do mercado. Kotler (2006, p. 229) destaca a importância dessa análise quando descreve o caso de uma empresa com bons resultados financeiros, mas com projeções preocupantes no tocante a mercado. Já Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam o tema da vantagem competitiva, debatendo a alocação de recursos diferenciados em diversas empresas, o que faz com que estas apresentem *performance* econômica diferenciada.

A verificação empírica da relação entre a orientação para o mercado e *performance* tem objeto central de diversos estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais (SAMPAIO; PERIN; FERREIRA, 2008).

Estudos realizados por Baker e Sinkula (2005) argumentam que deve haver um efeito direto da orientação para o mercado sobre a *performance* financeira, tendo em vista que os benefícios de uma forte orientação para mercado afetam positivamente as decisões dos compostos de marketing. Essa sinergia reflete a competência básica das empresas orientadas ao mercado, que é a de agregar valor através da diferenciação e direcionamento dos novos produtos e segmentos distintos, permitindo a prática de preços e margens mais elevadas (SAMPAIO; PERIN; FERREIRA, 2008).

Conforme tratado neste tópico, a *performance*, para ser eficaz, precisa ter um caráter multidimensional. Das dimensões a serem tratadas, optou-se pela econômico-financeira e organizacional, por serem amplamente utilizadas, e a estas se adicionou a de Inovação, por ser um dos recursos internos importantes (VBR), que pode ajudar a empresa a ter uma vantagem competitiva e também a de Mercado, dada a importância desta em termos de *performance* futura.

Nesta seção abordou-se a revisão da literatura; na próxima, será descrita a metodologia utilizada na pesquisa neste estudo.

6 METODOLOGIA

Para Silva e Meneses (2000), pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução de um problema. Ela é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-los. O objetivo de uma pesquisa é coletar dados que possam fornecer informações capazes de responder a indagações (BARBETTA, 2004).

O campo das ciências sociais, que pertence à administração, é rico de métodos variados de investigação. Para desenvolver uma pesquisa, é fundamental que se tenha um método claramente definido. A pesquisa visa obter compreensão acerca dos problemas estudados, requerendo um planejamento minucioso de várias etapas (GOMES; ARAÚJO, 2005), como definição do problema, planejamento da pesquisa, execução da pesquisa, dados, análise dos dados, resultados e conclusões (BARBETTA, 2004).

6.1 Estratégias, tipo e método de pesquisa

A metodologia empregada foi a de pesquisa quantitativa, pois buscou obter-se um número significativo de respostas de modo que fosse possível generalizar os resultados. O método de levantamento de dados utilizado foi o de coleta estrutura de dados, por meio de entrevista eletrônica, por *e-mail* (BARBETTA, 2004).

Como se buscou entender os resultados considerando certas suposições a respeito do problema em estudo e da relação entre diversas variáveis, utilizaram-se métodos estatísticos multivariados, em particular a análise comparativa de dados: ANOVA e Análise não paramétrica. (BARBETTA, 2004).

6.2 Unidades de análise

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística, com amostragem por julgamento do pesquisador (BARBETTA, 2004), ou intencional (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 47). Nesse tipo de amostragem por conveniência, os elementos são selecionados

deliberadamente com base no julgamento do pesquisador. E, nesse tipo de amostragem, os resultados podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados (BARBETTA, 2004).

Para esta pesquisa, utilizaram-se três cadastros de fontes diferentes. O banco de dados 1 foi recebido de uma associação classista de São Paulo e selecionadas as empresas de médio e grande porte; o banco de dados 2 foi recebido de uma associação das indústrias de Minas Gerais, selecionada por empresas com mais de 30 funcionários; e o banco de dados 3 foi montado agrupando-se, a partir da indicação de executivos, privilegiando-se empresas envolvidas em atividades primárias, como indústria, primeiro distribuidor de cadeia de vendas, bancos, empresas de cartões de crédito etc.

Os convites foram todos enviados por Internet, num total de 7.627, sendo efetivamente recebidos pelas empresas 5.941. Os remanescentes não puderam ser entregues devido a problemas como conta indisponível, caixa postal com pouco espaço, falha durante o recebimento e *e-mail* inexistente. O número de contatos que acessaram o *link* foi 557, dos quais 133 iniciaram a pesquisa e 106 finalizaram com todas as respostas completas. Do total de 106 respondentes foram excluídos os repetidos e as respostas sem identificação adequada, ficando finalmente para análise de dados 88 respostas consideradas válidas, representando, assim, 1,15% da base inicial. A Tabela 21, no Apêndice O, traz em detalhes estes dados.

6.3 Coleta de dados

Como método de coleta de dados, foi aplicado um questionário formal estruturado, com 54 questões, sendo 46 da pesquisa e 8 de identificação da empresa e do respondente. As questões foram postas em determinada ordem, de modo que fosse possível captar as respostas de forma simples e confiável (ALMEIDA et al., 2006). Por meio da escala Likert de 5 pontos (Concorda fortemente; Concorda; Neutro; Discorda; Discorda fortemente), os entrevistados indicaram o grau de concordância ou discordância em cada uma das questões apresentadas (MALHOTRA, 2006).

O convite (APÊNDICES B, C, D, Modelo de envio números 1, 2 e 3, respectivamente) incluiu de forma resumida uma breve contextualização sobre a pesquisa, para que fosse possível um claro entendimento por parte dos respondentes (MALHOTRA, 2006).

Como critério de validação dos respondentes, optou-se por uma única resposta permitida por empresa, todas as respostas do questionário respondidas e a exclusão de respostas discrepantes (uma única resposta para todas as perguntas).

6.3.1 Pré-teste

Foi realizada uma validação do questionário, seguindo os passos indicados por Malhotra (2006) e Almeida et al. (2006), que inclui verificar se todas as partes estão completas, analisar se o entrevistado não entendeu ou não seguiu as instruções e se as respostas acusam pequena variância. Além disto, buscou-se estabelecer o tempo necessário ao preenchimento, possíveis críticas e sugestões dos participantes do pré-teste.

Essa etapa foi realizada tendo como participantes três empresas (escolhidas com base no critério de ocupar cargo gerencial e que fossem empresas de destaque em seus ramos de atividade), a estatística, o orientador e o pesquisador, aos quais foi solicitado um *feedback* sobre a pesquisa.

Além das perguntas do questionário, foram incluídas cinco questões para que se pudesse analisar o pré-teste, tais como tempo de preenchimento, dificuldades no entendimento das questões, adequação da terminologia, dentre outros, além de críticas e sugestões de caráter geral.

Como resultado do pré-teste, o instrumento de coleta foi revisado, com o propósito de deixar as perguntas de fácil entendimento. No que tange à extensão, em face do tempo de 10 a 20 minutos, o número de questões foi mantido. Em virtude da dificuldade de recebimento do convite, dado aos filtros *anti-spam*, o convite original (APÊNDICE B) foi alterado, retirando por completo a sua formatação (APÊNDICE D).

6.3.2 Coleta de dados definitiva

Passada a fase de pré-testes, ajustes foram feitos ao instrumento de coleta, chegando assim ao modelo utilizado na fase de coleta de dados definitiva (APÊNDICE A). O convite

foi enviado à base de dados por três vezes espaçadas de 15 dias, sempre excluindo aqueles que já haviam respondido a pesquisa. Foram detectados que alguns que iniciaram a pesquisa não chegaram ao final e a estes foram enviados convites específicos (APÊNDICE E).

Ao final, foram obtidos 106 questionários respondidos, cujos dados brutos constam no Apêndice F, no qual é possível verificar a estatística de cada resposta, lembrando que esse relatório não é válido para análise dos dados, pois algumas respostas foram excluídas da análise final, em razão dos métodos estatísticos utilizados.

6.4 As variáveis do estudo

Este estudo trabalhou com variáveis independentes, dependentes e de controle, listadas a seguir, utilizadas em estudos anteriores, previamente validados. As variáveis independentes representam a base desse estudo, em que se buscou validar ao contexto brasileiro; as variáveis dependentes foram utilizadas para medir o comportamento de cada variável independente em um determinado contexto; e as de controle foram utilizadas para estudar as variáveis independentes e dependentes em uma situação determinada, no caso dinamismo e tamanho da empresa (FIG. 2).

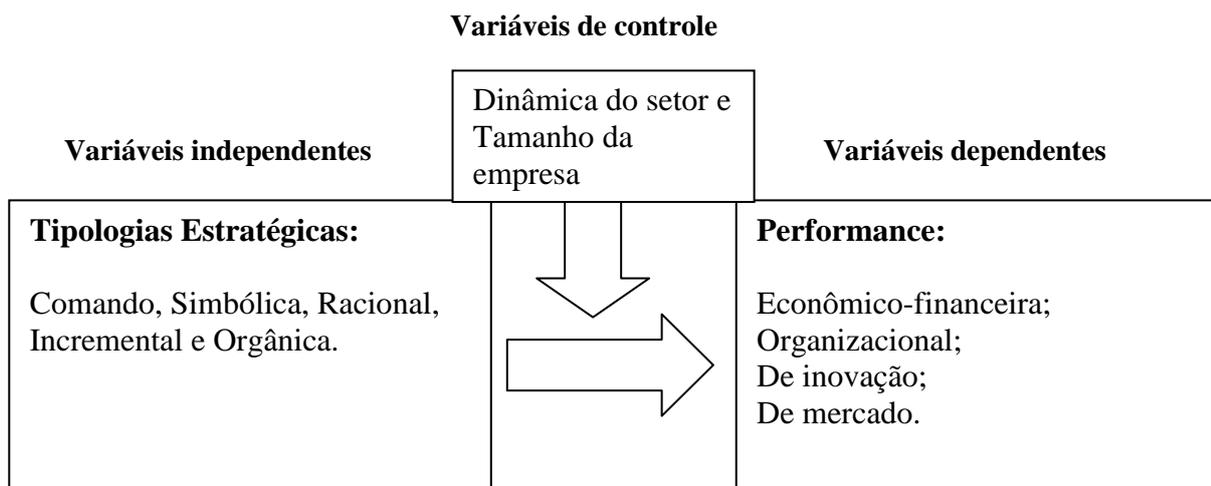


Figura 2: Mapa das variáveis deste estudo
Fonte: Elaborado pelo autor.

As **variáveis independentes utilizadas foram** as tipologias estratégica de Hart (1992), que incluem as tipologias de Comando, Simbólica, Racional, Incremental e Orgânica.

O estudo empírico que analisou as tipologias de Hart (1992) foi o de Hart e Banbury (1994). Este estudo examinou a relação entre as cinco tipologias definidas por Hart (1992) e diferentes percepções de *performance*. Hart e Banbury (1994) realizaram um *survey* com 285 executivos. Na tentativa de se obterem maiores informações sobre as tipologias o Dr. Stuart, Hart foi contatado por *e-mail* (23/08/2008), mas informou que não tinha dados adicionais sobre as tipologias e sobre os estudos (23/08/2008).

A ***performance econômico-financeira*** foi incluída como indicador de lucratividade corrente. Esta foi calculada observando-se: (i) a margem de lucro antes do imposto de renda, (ii) crescimento das vendas e (iii) retorno sobre os ativos, nos três últimos anos da própria empresa e em relação a dos principais concorrentes. O estudo que serviu de base para a escolha das medidas dessa *performance* foi o Lawrence e Lorsch (1967). Nele, os pesquisadores destacam a validade das variáveis autorreportadas para interpretação de dados financeiros, em face da dificuldade de se obterem esses dados em sua base numérica.

A ***performance organizacional*** foi incluída como indicador de eficiência geral da organização. Foi calculada observando-se: (i) qualidade dos produtos, (ii), a satisfação dos empregados e (iii) desempenho geral da empresa (gestão de processos, qualidade de produtos, na adaptabilidade no mercado, etc.), todos relacionando a empresa e os principais concorrentes. O estudo que serviu de base foi o de Tegarden, Sarason e Banbury (2003). Esse estudo foi feito com 377 executivos com o objetivo de examinar o impacto de diferentes tipologias estratégicas segundo a tipologia de Hart (1992) com diferentes dimensões de *performance* (financeira, operacional e organizacional) e como o ambiente dinâmico pode alterar esses resultados. Estes mostraram que diferentes tipologias estratégicas suportam diferentes tipos de *performances* e que o ambiente dinâmico modera a relação entre processos estratégicos e desempenho.

A ***performance de inovação*** foi incluída como indicador de inovação de produtos. Esta foi calculada observando-se: (i) ênfase no desenvolvimento de novos produtos por alocação de mais recursos financeiros, (ii) desenvolvimento maior variedade de novos produtos, (iii) taxa de introdução de novos produtos no mercado e (iv) comprometimento geral no desenvolvimento e comercialização de novos produtos, todos relacionando a empresa e os principais concorrentes. O estudo que serviu de base foi o de Li e Atuahene-Gima (2002). Nesse estudo, os autores fizeram um exame dos fatores de dificuldade na formação de alianças entre empresas. O levantamento de dados foi realizado em 300 empresas localizadas na China. Na tentativa de se obterem maiores informações sobre as variáveis de inovação

descritas neste estudo, o Dr. Haiyang Li foi contatado por *e-mail* (26/08/2009). O pesquisador retornou o *e-mail* informando as escalas para medição de inovação de produto (27/08/2009).

A **performance de mercado** foi incluída como indicador posicionamento de mercado, que avalia a agressividade, a postura defensiva e o posicionamento de longo prazo na forma de a empresa atuar em seu mercado. Esta foi calculada observando-se: (i) a conquista de participação de mercado (*market share*), (ii) a conquista de mercado com o sacrifício de margens, (iii) a construção de posição de mercado de longo prazo, (iv) a alocação de recursos voltada para o longo prazo, (v) a expansão de mercado dos produtos e/ou serviços, (vi) o foco estratégico na sobrevivência e (vii) os ganhos na redução de custo e melhoria da eficácia operacional. O estudo que serviu de base foi o de Perin, Sampaio e Hooley (2007). Esses autores examinaram a avaliação da relação de recursos da empresa com a *performance* de inovação, com ênfase em recursos com orientação para mercado, capacidades gerenciais, capacidade de conexão com os clientes, ativos de recursos humanos e capacidade de inovação. Na tentativa de se obterem maiores informações sobre as variáveis de inovação descritas neste estudo, o Dr. Marcelo Gattemann Perin foi contatado por *e-mail* (14/08/2009). O pesquisador enviou um *e-mail* com o questionário usado e as devidas escalas. (17/08/2009).

As variáveis de controle utilizadas foram o Tamanho da empresa e a Dinâmica do setor.

A dinâmica do setor foi incluída como indicador dinâmica setorial, que avalia a velocidade das mudanças provocadas por novas tecnologias, alterações na demanda do setor e da possibilidade de se prever estas mudanças. Esta foi calculada observando-se a: (i) demanda do setor, (ii) índice de inovação e pesquisa e desenvolvimento comparado com outros setores, (iii) crescimento da demanda, (iv) se atividade de alta tecnologia, e (v) possibilidade de se prever as mudanças. O estudo de referência para as métricas da dinâmica do setor foi o de Power (1996), o qual estudou a correlação entre fatores da indústria e com desempenho geral. O estudo foi feito com 143 empresas com o objetivo de estudar os relatos da Comissão Federal do Comércio dos Estados Unidos, que relatam que 17% a 20% do desempenho de uma indústria vêm de fatores relacionados a ela própria. Os resultados do estudo corroboraram os relatos da Comissão Federal de Comércio.

Para a definição do porte da empresa, foi utilizado como referência o critério adotado pelo BNDES, que faz a seguinte classificação: **Microempresas** são aquelas com receita operacional bruta anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil Reais); **Pequenas Empresas** são aquelas com receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil Reais); **Médias Empresas** são aquelas com

receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de Reais); **Grandes Empresas** são aquelas com receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de Reais) (BNDES, 2002).

A classificação das empresas em setores ou ramos de atividade se deu de forma descritiva, pois não era objeto deste estudo segmentar as empresas por ramo de atividade.

6.5 Base de dados utilizada na análise

A análise dos dados foi feita com base nas respostas que foram consideradas válidas de 88 empresas. Os resultados foram extraídos da ferramenta WEB em formato Excel e usados para a análise estatística. O objetivo do tratamento estatístico foi prover dados para analisar as questões propostas neste estudo (MALHOTRA, 2006).

Três empresas, por um erro no sistema (que posteriormente foi corrigido), tiveram respostas nulas. Entretanto, como cada empresa apresentou apenas uma resposta nula, foram mantidas no estudo, pois: (i) a amostra tem um n relativamente pequeno (n=88), (ii) as tipologias foram obtidas através da média (iii) e todas as demais informações dessas empresas foram coletadas e consideradas consistentes para análise.

A amostra contou com a participação de empresas de destaque, com 29% de filial de multinacionais, sendo 42% delas com faturamento maior que 60 milhões, que era a última faixa de escala na identificação de faturamento. Outro dado interessante das empresas foi o tempo de existência: 57% com mais de 20 anos de atuação. Dos respondentes, 83% ocupam cargos entre gerentes a sócios, dos quais 53% com mais de 11 anos de empresa.

Os dados analíticos da identificação podem ser vistos nos Apêndices G, H, I, J, K, L, M, N e P. No Apêndice Q, é apresentado um quadro-resumo geral da identificação com cargo do respondente, número de funcionários, setor de atuação da empresa, tempo de existência, estado, município, tempo de empresa dos respondentes, nacionalidade da empresa e faturamento anual, todos apresentados de forma sintética.

6.6 Definições utilizadas

O tipo de análise de estatística usado foi a univariada para as variáveis independentes, dependentes e de controle e análise multivariada para verificar se o agrupamento definido por Hart (1992) é compatível para a amostra do estudo. O cálculo das médias foi realizado de acordo com os seguintes pesos: 5 para Concordo fortemente; 4 para Concordo; 3 para Neutro; 2 para Discordo e 1 para Discordo fortemente. Em relação aos pesos, todas as perguntas tiveram o mesmo peso dentro de cada variável.

A correlação entre as questões e as variáveis do estudo estão relacionadas no QUADRO 5. Além das variáveis relacionadas, foram acrescentadas duas denominadas *performance* total e *performance* total ponderada.

A *performance* total foi definida como a média da *performance* Econômico-financeira (perguntas 18 a 23), *performance* Organizacional (perguntas 24 a 26), *performance* de Inovação (perguntas 27 a 30) e *performance* de Mercado (perguntas 31 a 37), todas com o mesmo peso (ver APÊNDICE A, questionário da pesquisa). Entretanto, para complementar a análise, foram incluídas as perguntas de 43 a 46, nas quais se solicitava aos respondentes indicar a importância das dimensões de *performance*, de modo a poder ser calculado o que se chama de *performance* total ponderada.

Conceito	Pergunta	Cálculo
Tipologia estratégica – Comando	01 a 03	Média perguntas
Tipologia estratégica – Simbólica	04 a 06	Média perguntas
Tipologia estratégica – Racional	07 a 10	Média perguntas
Tipologia estratégica – Incremental	11 a 14	Média perguntas
Tipologia estratégica – Orgânica	15 a 17	Média perguntas
<i>Performance</i> Econômico-financeira	18 a 23	Média perguntas
<i>Performance</i> Organizacional	24 a 26	Média perguntas
<i>Performance</i> de Inovação	27 a 30	Média perguntas
<i>Performance</i> de mercado	31 a 37	Média perguntas
Dinâmica do setor	38 a 42	Média perguntas
Validação da <i>performance</i>	43 a 46	Média perguntas

Quadro 5: Relação entre perguntas e conceitos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.7 Cálculos preliminares

Para que se possa chegar às análises objeto deste estudo, alguns passos foram realizados. No Apêndice R, são apresentadas, de forma analítica, as respostas a cada pergunta, e, no Apêndice S, é apresentada a média de cada pergunta em razão das respostas obtidas. Esses e outros dados foram registrados para que se possa ter, de forma detalhada, a memória de cálculo, bem como poder ajudar futuros estudos a extrair dados intermediários.

Em relação à análise de dados, existem dois tipos de técnicas que podem ser usadas, paramétricas e as não paramétricas. As paramétricas são geralmente mais utilizadas, porém fazem suposições sobre a distribuição normal dos dados, não apenas para as variáveis isoladas, mas também para cada um dos grupos aos quais se está comparando. Desse modo, faz-se necessário o teste de normalidade das variáveis (MALHOTRA, 2006). Utilizou-se o teste Shapiro-Wilk para testar a distribuição dos dados, de forma a se determinar se a análise dos dados utilizaria estatística paramétrica ou não paramétrica.

Os resultados do teste Shapiro-Wilk mostraram que nos dados do estudo há distribuição normal e não normal (Apêndices T, U, V). Desse modo, os testes escolhidos seguiram estatística não paramétrica. Portanto, os testes utilizados foram o teste qui-quadrado, para determinar se existe associação observada entre duas variáveis; Mann-Whitney, para comparar a diferença de posição (da mediana) de duas populações e Wilcoxon, que analisa as diferenças entre amostras emparelhadas (MALHOTRA, 2006).

Os resultados do teste ANOVA (análise paramétrica) foram mantidos em face de seu amplo uso no campo acadêmico, embora este não seja o mais adequado neste estudo, pois é recomendado apenas para distribuição normal dos dados. Para este estudo, entretanto, seus resultados ficaram muito próximos a seu equivalente de não paramétrico utilizado, o teste Kruskal Wallis, sem apresentar discrepância nas análises dos dados.

Nesta seção abordou-se a metodologia utilizada na pesquisa deste estudo; na próxima seção, será descrita a análise dos dados utilizados.

7 ANÁLISE DOS DADOS

7.1 Classificação das empresas por tipologia estratégica

Para classificar as empresas por tipologia, calculou-se a média das perguntas de 01 a 03, 04 a 06, 07 a 10, 11 a 14 e 15 a 17, sendo a empresa classificada no tipo estratégico correspondente à maior média obtida. Em caso de empate, buscou-se o desempate pelo número de Concorda fortemente, em segundo pelo número de Concorda, em terceiro pelo número de Neutro e por fim pelo número de Discorda. Nos casos em que o empate persistiu, as empresas foram agrupadas como classificação de tipologia Mista.

O resultado da classificação foram 25 empresas na tipologia Racional (28,4%), 23 na tipologia Comando (26,1%), 20 na tipologia Mista (22,7%), 10 na tipologia Simbólica (11,4%), 7 na tipologia Orgânica (8,0%) e 3 na tipologia Incremental (3,4%). No Gráfico 1 mostra-se a distribuição geral.

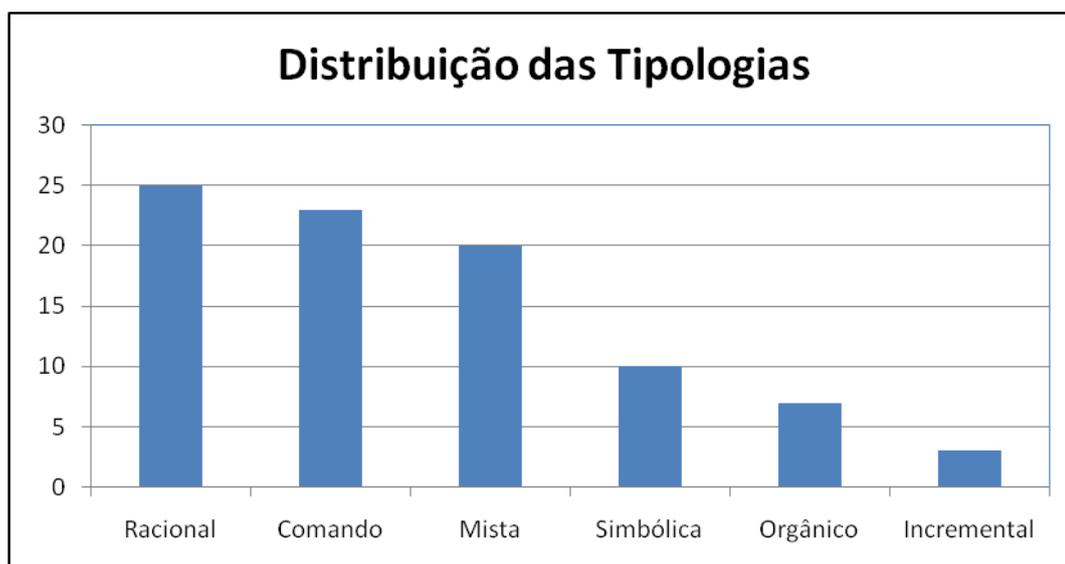


Gráfico 1: Distribuição das Tipologias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.2 Cálculo das *performances*

As *performances* foram calculadas pela média das perguntas descritas no Quadro 5. A *performance* total foi calculada pela média das *performances* econômico-financeira, organizacional, de inovação e de mercado, todas com o mesmo peso, ou seja, 25% para cada uma. Já para o cálculo do que se chama *performance* ponderada, utilizou-se como peso da média a resposta equivalente ao que o respondente considerava como relevante, sendo a pergunta 43 relativa à *performance* de mercado, pergunta 44 à *performance* de inovação, pergunta 45 à *performance* organizacional e a pergunta 46 à *performance* econômico-financeira.

O cálculo dos pesos da *performance* ponderada está descrito no Apêndice W, sendo 27,68% para Econômico-financeira, 25,59% para Organizacional, 23,33% para Inovação e 23,41% para Mercado, apresentando números muito próximos da distribuição linear. Isso evidencia a importância dada pelos respondentes às *performances* escolhidas.

A Tabela 1 apresenta o cálculo das *performances* das empresas, na qual se pode constatar que não se evidencia uma outra *performance* que tenha um resultando superior. Isso pode ser observado no Gráfico 2 (Boxplot), que mostra as medianas de todas as *performances* muito próximas.

TABELA 1
Descritivo da *Performance* das empresas

	N	Média	Mediana	Std. Deviation	Minimum	Maximum
<i>Performance</i> Econômica & financeira	88	3,36	3,33	0,77	1,17	5,00
<i>Performance</i> Organizacional	88	3,71	3,67	0,64	2,00	5,00
<i>Performance</i> de Inovação	88	3,55	3,50	0,72	2,25	5,00
<i>Performance</i> de mercado	88	3,33	3,43	0,45	2,14	4,43
<i>Performance</i> Total	88	3,49	3,45	0,47	2,22	4,79
<i>Performance</i> Total Ponderada	88	3,49	3,45	0,47	2,20	4,80

Fonte: Elaborado pelo autor.

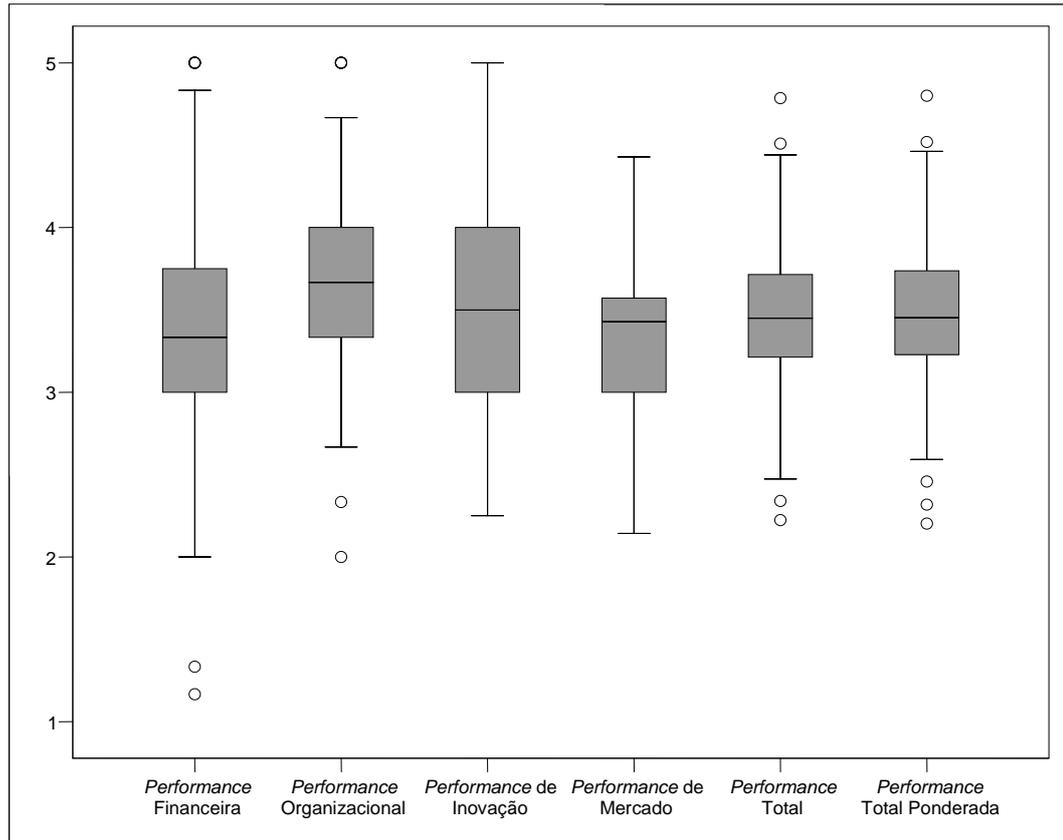


Gráfico 2: Descrição da Performance das empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.3 Análise das perguntas de pesquisa

Neste tópico será descrita a análise estatística feita para responder a cada questão do estudo.

7.3.1 Análise da pergunta: A tipologia de Hart é consistente com a realidade brasileira? Os resultados são semelhantes aos obtidos no contexto norte-americano?

Para verificar se o modelo de Hart e Banbury (1994) é válido para a amostra das 88 empresas estudadas, procurou-se realizar na base do estudo o mesmo processo utilizado pelo autor para chegar aos componentes utilizados e suas variáveis.

O primeiro passo foi calcular uma análise fatorial pelo método de componentes

principais rotação oblíqua. O resultado (APÊNDICE Z) encontrou cinco componentes, o mesmo número das componentes de Hart (1992). Embora se tenha encontrado o mesmo número de componentes, as deste estudo (APÊNDICE Z) são diferentes das encontradas por Hart (1992). Isto pode ser verificado observando-se que, em cada componente, há questões agrupadas na mesma componente de diferentes tipologias (APÊNDICE Z).

Prosseguindo a análise, foi feito um cálculo Alfa das componentes (APÊNDICE AB), que evidenciou que, entre elas, a componente 4 apresentava um menor valor. Outro teste buscou verificar se a comunalidade apresentava valores adequados (APÊNDICE AA), o que demonstrou um equilíbrio nas questões.

Por último, tendo em vista o número de agrupamentos e o teste de comunalidades dentro da normalidade, realizou-se o cálculo de Alfa seguindo a distribuição das questões atribuídas por Hart (1992), e comparando-o com os valores que o autor obteve em seu estudo.

Os valores de alfa calculados foram considerados bons e próximos aos descritos no artigo (TAB. 2), levando à conclusão de que o modelo de Hart é válido para a amostra estudada. A razão para se encontrarem outras componentes é a correlação entre as variáveis, algumas são mais correlacionadas entre si, portanto são agrupadas na mesma componente (exemplo: a componente 1, que no modelo deste estudo tem tipologia simbólica e incremental).

Outra razão possível para as diferenças encontradas nessas análises deve estar relacionada ao tamanho da amostra do estudo, que foi de 88, e a de Hart e Banbury (1994) de 285 respondentes, além das possíveis particularidades das empresas brasileiras. Entretanto, não obstante as diferenças no tamanho, a pesquisa mostrou-se adequada para o contexto brasileiro, ressaltando as limitações do estudo descritas nas conclusões finais.

TABELA 2
Comparativo do valor Alfa deste estudo e Hart (1992)

	Tipologia*	Alfa	Alfa Hart (artigo)
P01. A estratégia desta empresa é definida pelo Executivo Principal e poucos dos seus subordinados diretos.			
P02. O Executivo Principal primariamente define a Visão da empresa, seu propósito básico e a sua direção geral.	Componente 1 Comando	0,696	0,67
P03. O Executivo Principal desta empresa determina e executa a estratégia baseada em análises da situação dos negócios.			
P04. O Executivo Principal regularmente desafia os funcionários com novos objetivos e desafios.			
P05. O Executivo Principal estabelece onde estará a empresa nos próximos 20 anos, e dá o melhor de si para comunicar isto para a organização.	Componente 2 Simbólica	0,557	0,70
P06. O Executivo Principal serve como um exemplo pessoal da forma como as pessoas devem se comportar.			
P07. Nossa empresa adota um plano estratégico formal revisado anualmente, de modo a guiar nossas atividades operacionais.			
P08. O planejamento estratégico em nossa empresa é um procedimento formal que ocorre em um ciclo calendário regular.			
P09. Nossa empresa tem uma missão descrita que é comunicada aos empregados.	Componente 3 Racional	0,761	0,76
P10. A análise formal do ambiente de negócios e de nossos competidores é o ponto de partida usado no planejamento estratégico. Em nossa empresa.			
P11. A estratégia é feita de forma interativa, envolvendo gerentes, auxiliares e executivos em um grande diálogo.			
P12. O planejamento estratégico nesta empresa é do tipo participativo, envolvendo todos os responsáveis.	Componente 4 Incremental	0,682	0,70
P13. A maior parte das pessoas nesta empresa tem participação em decisões que lhe dizem respeito.			
P14. Nossa empresa se adapta continuamente à sua estratégia baseada no feedback do mercado.			
P15. A maior parte das pessoas nesta empresa está disposta a assumir riscos.			
P16. Nesta empresa, as pessoas são encorajadas a experimentar, de modo a identificarem diferentes abordagens ou novos produtos.	Componente 5 Orgânica	0,643	0,61
P17. Os empregados desta empresa compreendem o que deve ser realizado de modo que a organização possa sobreviver e prosperar.			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fazendo uma comparação com estudos anteriores, pode-se citar o estudo feito por Tegarden, Sarason, Banbury (2003), que avaliaram as tipologias de Hart (1992), confrontando-as a diferentes *performances* (Financeira, Organizacional e Operacional).

Dos resultados, os autores ressaltam alguns pontos (QUADRO 6) e chamam a atenção para o fato de nenhuma tipologia estar relacionada à *performance* econômico-financeira. Os

autores destacam que os resultados dão suporte à afirmativa de que as medidas financeiras como foco de eficácia são muito limitadas.

Neste estudo, os resultados (TAB. 3) foram parcialmente diferentes, as tipologias de comando e simbólica não se relacionam com a *performance* econômico-financeira, porém isso não ocorre com as outras tipologias racional, incremental e orgânica. Essa diferença pode estar associada ao grupo avaliado; na base de dados deste estudo, há 66% empresas com faturamento maior que 10 milhões de reais, e, no estudo de Tegarden, Sarason, Banbury (2003), esse percentual é de 17%. É de se supor que empresas de maior porte tendem a ser mais controladoras em seus planejamentos econômico-financeiros, ou ainda que, passados sete anos (o estudo é de 2003), as empresas tenham evoluído em seus processos para chegar aos resultados econômico-financeiros planejados.

Outros autores (TEGARDEN et al., 2005; HART; BAMBURY, 1994) também estudaram as tipologias de Hart (1992), entretanto avaliaram a presença de múltiplos tipos de gestão estratégica em uma só empresa, o que difere do escopo deste estudo, impossibilitando comparações.

TABELA 3
Correlação das variáveis média, desvio-padrão e correlação de Speraman (n=88)

	Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. <i>Performance</i> Financeira	3,36	0,77											
2. <i>Performance</i> Organizacional	3,71	0,64	,399**										
3. <i>Performance</i> de Inovação	3,55	0,72	,258*	,303**									
4. <i>Performance</i> de Mercado	3,33	0,45	,253*	,268*	,400**								
5. <i>Performance</i> Total	3,49	0,47	,696**	,707**	,690**	,585**							
6. <i>Performance</i> Total Ponderada	3,49	0,47	,727**	,714**	,661**	,565**	,998**						
7. Tipologia estratégica – Comando	3,62	0,86	,173	,008	-,045	,075	,104	,117					
8. Tipologia estratégica – Simbólica	3,70	0,70	,184	,262*	-,129	,110	,179	,194	,162				
9. Tipologia estratégica – Racional	3,70	0,82	,264*	,193	,062	-,051	,212*	,232*	,054	,498**			
10. Tipologia estratégica - Incremental	3,49	0,68	,281**	,333**	,077	,218*	,327**	,332**	,022	,532**	,462**		
11. Tipologia estratégica – Orgânica	3,44	0,61	,285**	,191	,288**	,333**	,348**	,347**	,030	,270*	,321**	,423**	
12. Dinâmica do setor	3,38	0,71	,241*	,132	,263*	,303**	,305**	,304**	,074	,181	,149	,287**	,447**

* correlacionado e o valor de p esta entre 0,01 e 0,05

** correlacionado e o valor de p é menor que 0,01

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusões de Tegarden, Sarason, Banbury (2003)	Análise tomando como base os resultados deste estudo																														
1. Diferentes tipologias se relacionam com diferentes tipos de <i>performance</i> .	<p>Parcial, pois a tipologia de Comando não se relaciona com nenhuma <i>performance</i>, entretanto a tipologia Simbólica se relaciona com a organizacional; a Racional com a financeira; a Incremental com todas menos com inovação; e Orgânica com todas, menos organizacional.</p> <table border="1" data-bbox="735 472 1439 913"> <thead> <tr> <th></th> <th>1. <i>Performance Financeira</i></th> <th>2. <i>Performance Organizacional</i></th> <th>3. <i>Performance de Inovação</i></th> <th>4. <i>Performance de Mercado</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7. Tipologia estratégica - Comando</td> <td>,173</td> <td>,008</td> <td>-,045</td> <td>,075</td> </tr> <tr> <td>8. Tipologia estratégica - Simbólica</td> <td>,184</td> <td>,262*</td> <td>-,129</td> <td>,110</td> </tr> <tr> <td>9. Tipologia estratégica - Racional</td> <td>,264*</td> <td>,193</td> <td>,062</td> <td>-,051</td> </tr> <tr> <td>10. Tipologia estratégica - Incremental</td> <td>,281**</td> <td>,333**</td> <td>,077</td> <td>,218*</td> </tr> <tr> <td>11. Tipologia estratégica - Orgânica</td> <td>,285**</td> <td>,191</td> <td>,288**</td> <td>,333**</td> </tr> </tbody> </table>		1. <i>Performance Financeira</i>	2. <i>Performance Organizacional</i>	3. <i>Performance de Inovação</i>	4. <i>Performance de Mercado</i>	7. Tipologia estratégica - Comando	,173	,008	-,045	,075	8. Tipologia estratégica - Simbólica	,184	,262*	-,129	,110	9. Tipologia estratégica - Racional	,264*	,193	,062	-,051	10. Tipologia estratégica - Incremental	,281**	,333**	,077	,218*	11. Tipologia estratégica - Orgânica	,285**	,191	,288**	,333**
	1. <i>Performance Financeira</i>	2. <i>Performance Organizacional</i>	3. <i>Performance de Inovação</i>	4. <i>Performance de Mercado</i>																											
7. Tipologia estratégica - Comando	,173	,008	-,045	,075																											
8. Tipologia estratégica - Simbólica	,184	,262*	-,129	,110																											
9. Tipologia estratégica - Racional	,264*	,193	,062	-,051																											
10. Tipologia estratégica - Incremental	,281**	,333**	,077	,218*																											
11. Tipologia estratégica - Orgânica	,285**	,191	,288**	,333**																											
As tipologias Simbólica e Racional, que envolvem a alta gerência, são fortemente relacionados com a <i>performance</i> operacional (posição futura da empresa: produtos, diversificação em novos mercados, novos produtos no próximo ano e mudanças na oferta de produtos e serviços nos últimos cinco anos).	Não foi estudada a <i>performance</i> Operacional.																														
As tipologias Incremental e Orgânica têm melhor <i>performance</i> Organizacional (qualidade, satisfação dos empregados e <i>performance</i> geral da empresa).	Não, essas tipologias foram consideradas iguais na TAB. 4. Note-se que todos os valores p são maiores que 0,05.																														
Nenhuma tipologia está relacionada com a <i>performance</i> Econômico-financeira (disponibilidade de caixa, lucratividade e crescimento).	<p>Parcial, as tipologias Comando e Simbólica não se correlacionam, mas a Racional, Aprendizado e Iniciativa se relacionam.</p> <table border="1" data-bbox="807 1473 1369 1664"> <thead> <tr> <th></th> <th>1. <i>Performance Financeira</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7. Tipologia estratégica - Comando</td> <td>,173</td> </tr> <tr> <td>8. Tipologia estratégica - Simbólica</td> <td>,184</td> </tr> <tr> <td>9. Tipologia estratégica - Racional</td> <td>,264*</td> </tr> <tr> <td>10. Tipologia estratégica - Incremental</td> <td>,281**</td> </tr> <tr> <td>11. Tipologia estratégica - Orgânica</td> <td>,285**</td> </tr> </tbody> </table>		1. <i>Performance Financeira</i>	7. Tipologia estratégica - Comando	,173	8. Tipologia estratégica - Simbólica	,184	9. Tipologia estratégica - Racional	,264*	10. Tipologia estratégica - Incremental	,281**	11. Tipologia estratégica - Orgânica	,285**																		
	1. <i>Performance Financeira</i>																														
7. Tipologia estratégica - Comando	,173																														
8. Tipologia estratégica - Simbólica	,184																														
9. Tipologia estratégica - Racional	,264*																														
10. Tipologia estratégica - Incremental	,281**																														
11. Tipologia estratégica - Orgânica	,285**																														
Ambiente dinâmico modera a relação entre processos de gestão e a <i>performance</i> .	Parcial (tópico 7.5.3), das conclusões do tópico 7.5.3, pode-se dizer que a variável de controle ambiente não influencia o tipo de gestão estratégica na qual a empresa opera, entretanto nos resultados existe uma influência em algumas <i>performances</i> (<i>performance</i> Econômico-financeira, de Inovação e de Mercado).																														

* correlacionado e o valor de p esta entre 0,01 e 0,05

** correlacionado e o valor de p é menor que 0,01

Quadro 6: Comparação com o estudo de Tegarden, Sarason, Banbury (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.3.2 Análise da pergunta: Diferentes tipos de processos de gestão estratégica estão associados com performances empresariais superiores?

Para verificar essa questão, foi realizado um teste Kruskal Wallis (não paramétrico) com cada *performance*, confrontando cada uma das seis tipologias possíveis (Comando, Simbólica, Racional, Incremental, Orgânica e Mista).

Os resultados numéricos podem ser observados na Tabela 4. Analisando-se os dados, observa-se que todos os valores *p* foram maiores que 0,05, donde se conclui que as medianas dos grupos são estatisticamente semelhantes nesse nível de significância, não se evidenciando, portanto, nenhuma tipologia que gere resultado diferente.

TABELA 4
Performances versus Tipologia

Medianas Tipologia		<i>Performance</i> Econômico- financeira	<i>Performance</i> Organizacional	<i>Performance</i> Inovação	<i>Performance</i> Mercado	<i>Performance</i> Total	<i>Performance</i> Ponderada
Comando	23	3,33	3,33	3,75	3,43	3,44	3,45
Simbólica	10	3,58	3,83	3,50	3,43	3,48	3,47
Racional	25	3,50	3,67	3,50	3,14	3,49	3,50
Incremental	3	3,67	4,00	3,00	3,29	3,46	3,45
Orgânica	7	2,67	3,67	4,00	3,43	3,42	3,41
Mista	20	3,25	3,67	3,63	3,43	3,43	3,45
Total	88	3,33	3,67	3,50	3,43	3,45	3,45
Valor-p Teste Kruskal Wallis		0,305	0,494	0,924	0,218	0,939	0,646
Sig ANOVA		0,263	0,681	0,912	0,286	0,972	0,646

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.3.3 Análise da pergunta: As tipologias e os resultados são influenciados pelas variáveis de controle (ambiente dinâmico, não dinâmico)?

Para responder a essa questão, alguns testes foram realizados. Primeiro (ver tópico 7.5.3.1) verificou-se se algum tipo de gestão estratégica (Comando, Simbólica, Racional, Incremental, Orgânica e Mista) é mais presente entre as empresas estudadas, considerando o ambiente dinâmico. O resultado mostrou que nenhum dos cinco tipos estratégicos se destacou.

Segundo (ver tópico 7.5.3.2), se algum tipo de gestão estratégica está relacionado a um nível de ambiente dinâmico superior, e nenhum foi relacionado.

Por último (tópico 7.5.3.3), foi verificado se, entre as *performances* estudadas, alguma apresentou diferença entre ambientes dinâmicos e ambientes não dinâmicos. Os resultados mostraram que as *performances* Organizacional, *performance* Total e *performance* Total Ponderada não apresentam diferenças estatísticas entre as empresas que trabalham em ambientes dinâmicos e as que operam em ambientes não dinâmicos. Entretanto, a *performance* Econômico-financeira, de Inovação e de Mercado apresentam diferenças com resultados melhores para as empresas em que operam em ambientes dinâmicos.

Sendo assim, pode-se dizer que a variável de controle ambiente não influencia o tipo de gestão estratégica na qual a empresa opera, entretanto existe uma influência em algumas *performances* (*performance* Econômico-financeira, de Inovação e de Mercado).

7.3.3.1 Análise da pergunta: Em ambientes dinâmicos as tipologias que se destacam são diferentes daquelas em ambientes não dinâmicos?

Nessa análise buscou-se avaliar a proporção de empresas de cada tipologia em relação à dinâmica do setor. Para isso, as empresas foram classificadas como dinâmicas e não dinâmicas. A categorização de empresa dinâmica foi obtida selecionando-se as empresas que apresentaram média maior que 3 nas questões de 38 a 42 do instrumento de coleta, sendo as demais classificadas como não dinâmicas. Na Tabela 5 é apresentado o resultado dessa classificação.

O teste utilizado foi o teste Qui-quadrado. O resultado apresentou valor Sig = 0,303 (TAB. 6), não apresentando, portanto, diferença estatística (para o nível de significância convencionado de 0,05) do número de empresas dinâmicas e não dinâmicas entre as tipologias, concluindo-se que em ambiente dinâmico nenhuma tipologia se destaca. No Gráfico 3 apresenta-se a disposição gráfica da distribuição de empresas dinâmicas e não dinâmicas em cada tipologia.

TABELA 5
Classificação da tipologia conforme dinâmica do setor

Tipologia	Dinâmica do setor – categorizada				Total	
	Não dinâmica		Dinâmica		N	%
	N	%	n	%		
Comando	9	39,1%	14	60,9%	23	100,0%
Simbólica	2	20,0%	8	80,0%	10	100,0%
Racional	8	32,0%	17	68,0%	25	100,0%
Incremental	0	0,0%	3	100,0%	3	100,0%
Orgânica	4	57,1%	3	42,9%	7	100,0%
Mista	4	20,0%	16	80,0%	20	100,0%
Total	27	30,7%	61	69,3%	88	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

TABELA 6
Teste Qui-Quadrado Tipologia versus dinâmica do setor

	Valor	Graus de liberdade	Valor-p	Valor-p exato
Pearson Chi-Square	6,034(a)	5	0,303	0,305
Fisher's Exact Teste	5,355			0,360
N of Valid Cases		88		

Fonte: Elaborado pelo autor.

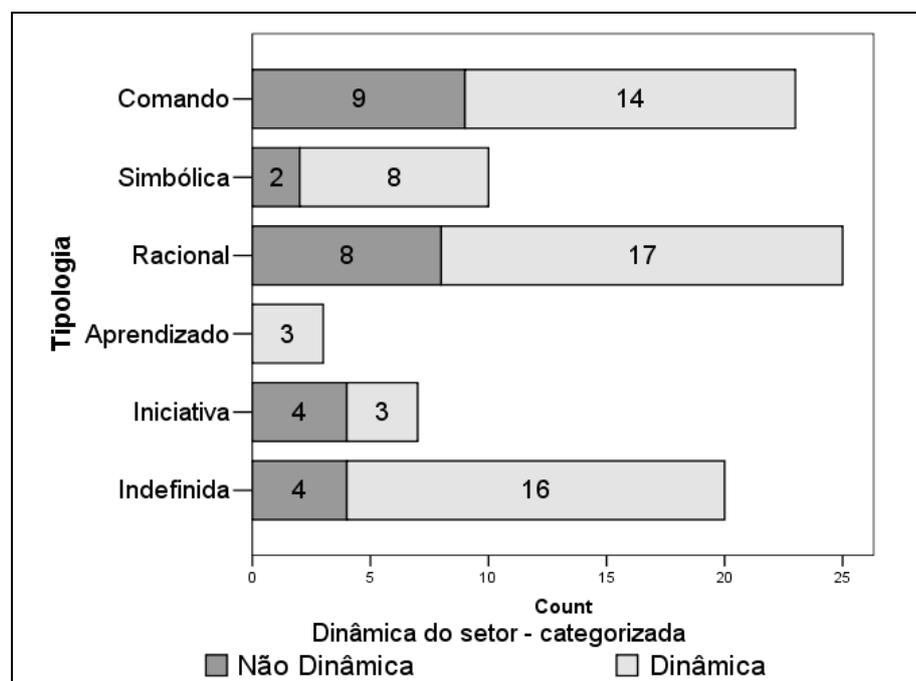


Gráfico 3: Empresas dinâmicas e não dinâmicas por tipologia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.3.3.2 Análise da pergunta: Alguma tipologia está associada a um nível de dinâmica setorial superior?

A dinâmica do setor é calculada com base na mediana das questões 38 a 42. A TAB. 7 apresenta os dados da dinâmica do setor para cada tipo de tipologia. O teste Kruskal Wallis foi aplicado para determinar se alguma tipologia apresenta resultado diferente relacionado à dinâmica do setor.

O resultado do teste Kruskal Wallis apresentou valor Sig = 0,135 (TAB. 8), não apresentando, portanto, diferença estatística (para o nível de significância convencional de 0,05) do nível de dinâmica do setor para as seis tipologias possíveis, concluindo-se que nenhuma tipologia (Comando, Simbólica, Racional, Incremental, Orgânica e Mista) está associada a uma dinâmica de setorial superior.

TABELA 7
Dinâmica do setor por tipologia

Tipologia	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Comando	23	3,30	3,40	0,66	2,00	4,80
Simbólica	10	3,48	3,60	0,57	2,60	4,20
Racional	25	3,27	3,20	0,74	1,60	4,60
Incremental	3	3,67	3,60	0,12	3,60	3,80
Orgânica	7	2,80	2,80	0,96	1,20	4,00
Mista	20	3,70	3,80	0,62	2,60	4,60
Total	88	3,38	3,40	0,71	1,20	4,80

Fonte: Elaborado pelo autor.

TABELA 8
Testes Kruskal Wallis e ANOVA, Dinâmica versus tipologia

Tipologia	N	Média do Posto – Teste Kruskal Wallis
Comando	23	40,65
Simbólica	10	48,35
Racional	25	40,62
Incremental	3	56,50
Orgânica	7	28,86
Mista	20	55,53
Total	88	
Chi-Square	8,416	
Graus de liberdade	5	
Valor-p	0,135	

ANOVA	Sum of Squares	Graus de liberdade	Mean Square	F	Sig,
Between Groups	5,172	5	1,034	2,219	0,060
Within Groups	38,223	82	0,466		
Total	43,395	87			

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.3.3.3 Análise da pergunta: As performances estudadas apresentam diferenças de resultados entre ambientes dinâmicos e ambientes não dinâmicos?

Para responder a essa questão, foram categorizadas as empresas em dinâmicas e não dinâmicas (mesmo critério aplicado no item 7.5.4) e analisadas em relação a cada *performance* (Econômico-Financeira, Organizacional, Inovação, Mercado, Total e Total ponderada) uma a uma. Foram aplicados os testes Mann-Whitney e Wilcoxon (resultados analíticos no APÊNDICE Y), e os resultados demonstram que as *performances* Organizacional, Total e Total Ponderada não apresentam diferenças estatísticas (para o nível de significância convencionado de 0,05) entre as empresas que trabalham em ambientes dinâmicos e as que operam em ambientes não dinâmicos. A *performance* Econômico-financeira, de Inovação e de Mercado, entretanto, apresentam diferenças com resultados melhores para as empresas que operam em ambientes dinâmicos (TAB. 9).

TABELA 9
Performance categorizada entre empresas dinâmicas e não dinâmicas

Medianas		<i>Performance</i> Econômico- Financeira	<i>Performance</i> Organizacional	<i>Performance</i> Inovação	<i>Performance</i> Mercado	<i>Performance</i> Total	<i>Performance</i> Total Ponderada
Não dinâmica	27	3,17	3,67	3,25	3,29	3,32	3,31
Dinâmica	61	3,50	3,67	3,75	3,43	3,51	3,51
Total	88	3,33	3,67	3,50	3,43	3,45	3,45
Valor-p		0,028	0,082	0,032	0,030	0,006	0,006
<i>Performances</i> são diferentes?		SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Qual superior?		Dinâmica	Semelhantes	Dinâmica	Dinâmica	Semelhantes	Semelhantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.3.4 Análise da pergunta: O grau de importância atribuída às dimensões das performances e as medidas de performance efetivamente utilizadas na empresa apresentam diferenças ?

Para responder a essa questão, considerou-se como importância atribuída à mediana obtida na questão feita no instrumento de coleta para validação das variáveis (questões de 43 a

46) e à mediana de cada *performance* como as medidas de *performances* efetivamente utilizadas. A seguir, será descrito para cada *performance* como foi feito o cálculo da importância atribuída (esperada) e o efetivamente utilizado (utilizado).

Para ***Performance de Mercado***, tomou-se como “**utilizado**” a mediana da variável *Performance Mercado* (perguntas 31 a 37 do instrumento de coleta), confrontando-a com a mediana da questão 43 considerada “**esperada**”. A essas medianas, foi aplicado um teste de igualdade de medianas, o teste de Wilcoxon, teste não paramétrico que faz a comparação de duas amostras pareadas.

Para ***Performance de Inovação***, tomou-se como “utilizado” a mediana da variável *Performance de Inovação* (perguntas 27 a 30 do instrumento de coleta), confrontando-a com a mediana da questão 44 considerada “esperada”. A essas medianas, foi aplicado um teste de igualdade de medianas, o teste de Wilcoxon.

Para ***Performance Organizacional***, tomou-se como “utilizado” a mediana da variável *Performance Organizacional* (perguntas 24 a 26 do instrumento de coleta), confrontando-a com a mediana da questão 45 considerada “esperada”. A essas medianas, foi aplicado um teste de igualdade de medianas, o teste Wilcoxon Signed Postos.

Por fim, para ***Performance Econômico-financeira***, tomou-se como “utilizado” a mediana da variável *Performance Econômico-financeira* (perguntas 18 a 23 do instrumento de coleta), confrontando-a com a mediana da questão 46 considerada “esperada”. A essas medianas, foi aplicado um teste de igualdade de medianas, o teste de Wilcoxon.

Os resultados dos testes (TAB. 10) mostraram que, nas *performances* de Mercado e Organizacional, o que se atribui é estatisticamente semelhante ao que efetivamente se utiliza (para o nível de significância convencionado de 0,05).

Entretanto, na *performance* de Inovação, o que efetivamente se utiliza é acima do que se atribui, enquanto, na *performance* Econômico-financeira, o que efetivamente se utiliza é abaixo do que se atribui, ressaltando um ponto de atenção.

TABELA 10
Teste comparativo resultados esperado versus utilizados

<i>Performance</i>	Valor p	Esperado	Utilizado	Questão	Maior	Igual	Menor	Total	Resultado
Mercado	0,895	3,00	3,43	43	41	4	43	88	Similar ao esperado
Inovação	0,002	3,00	3,50	44	51	19	18	88	Acima do esperado
Organizacional	0,227	4,00	3,67	45	38	14	36	88	Similar ao esperado
Financeiro	0,000	4,00	3,33	46	16	7	65	88	Abaixo do esperado

Fonte: Elaborado pelo autor.

8 ANÁLISES COMPLEMENTARES

8.1 Análise da pergunta: É possível identificar entre as *performances* Organizacional, Inovação e Mercado alguma que tenha correlação direta com a *performance* Econômico-financeira?

O coeficiente de correlação é a medida de relacionamento entre duas variáveis numéricas contínuas, podendo variar de -1 a +1. Quanto mais próximo de +1, mais positivamente correlacionadas são as variáveis, enquanto quanto mais próximo de -1, mais negativamente correlacionadas são as variáveis.

Para avaliar essa correlação entre a *performance* Econômico-financeira e as outras *performances*, foi utilizado o teste Spearman (não paramétrico). Dos resultados (TAB. 11), pode-se notar que o valor-p (Sig) em todas as correlações ficou menor que 0,05, logo é possível afirmar que, ao nível de confiança de 5% (0,05), todas as *performances* são correlacionadas entre si.

Em outras palavras, a *performance* Econômico-financeira está correlacionada com as *performances* Organizacional, de Inovação, de Mercado, Total e Total Ponderada, demonstrando a relevância das *performances* escolhidas.

TABELA 11
Correlação entre *performance* Econômico-Financeira e as outras *performances*

		Econômico-financeira	Organizacional	Inovação	Mercado	Total	Total Ponderada
Econômico-financeira	Spearman's rho	1,000					
	Valor-p	.					
Organizacional	Spearman's rho	0,399	1,000				
	Valor-p	0,000	.				
Inovação	Spearman's rho	0,258	0,303	1,000			
	Valor-p	0,015	0,004	.			
Mercado	Spearman's rho	0,253	0,268	0,400	1,000		
	Valor-p	0,018	0,012	0,000	.		
Total	Spearman's rho	0,696	0,708	0,690	0,585	1,000	
	Valor-p	0,000	0,000	0,000	0,000	.	
Total Ponderada	Spearman's rho	0,727	0,714	0,661	0,565	0,998	1,000
	Valor-p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.2 Análise da pergunta: Existe correlação entre o tamanho da empresa e a tipologia estratégica adotada?

Para responder a essa questão, caracterizou-se como tamanho da empresa seu faturamento, que é uma questão que consta na parte da caracterização da empresa no instrumento de coleta. No Apêndice X são apresentadas as empresas por faturamento em cada uma das seis tipologias (GRAF. 4). O teste utilizado foi o teste Qui-quadrado (Pearson e Fisher) que testa a associação entre duas variáveis, no caso, tamanho da empresa e tipologia.

O resultado do teste Qui-quadrado de Fisher apresentou valor Sig=0,091 (TAB. 12), não apresentando, portanto, diferença estatística (para o nível de significância convencional de 0,05) do número de empresas por faixa de faturamento e a tipologia estratégica adotada, concluindo-se, assim, que não existe correlação entre o tamanho da empresa e a sua tipologia estratégica adotada.

TABELA 12
Teste Qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Valor-p	Valor-p exato
Pearson Chi-Square	19,500(a)	15	0,192	
Teste exato de Fisher's Exact	20,098			0,091

Fonte: Elaborado pelo autor.

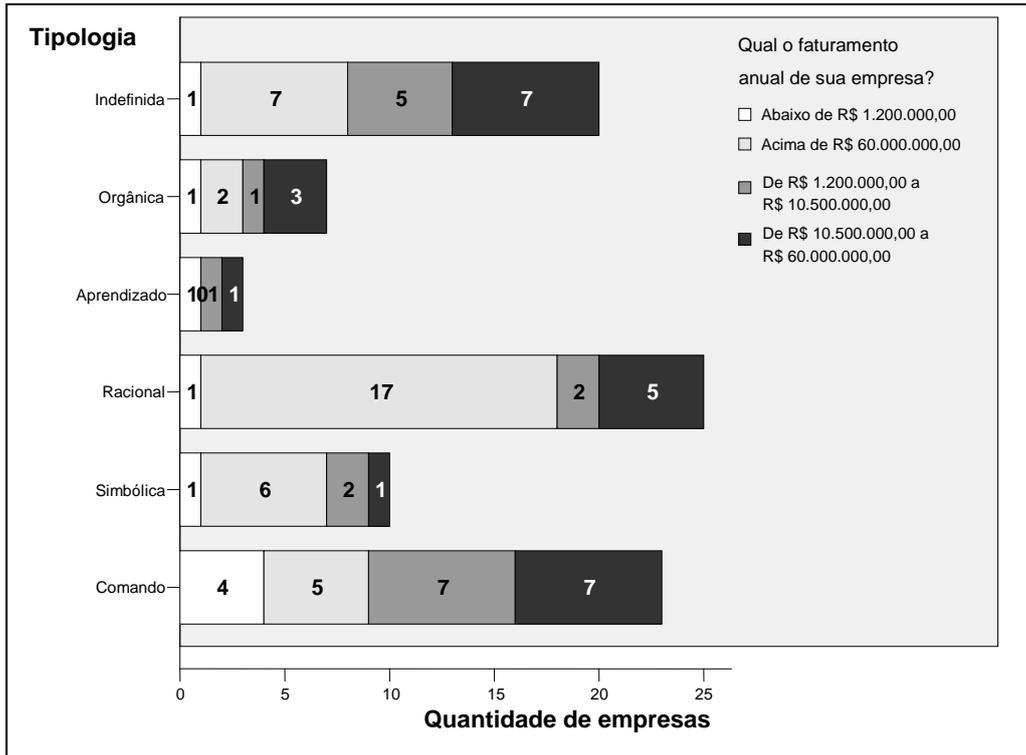


Gráfico 4: Tamanho da empresa *versus* Tipologia.
Fonte: Elaborado pelo autor.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objeto verificar a relação entre os processos de decisão estratégica e o impacto sobre as variáveis de *performance*. A escolha das tipologias de decisão e das dimensões de *performance* foram feitas a partir de variáveis já validadas na literatura. Buscou-se, ainda, evidenciar o grau em que as *performances* eram efetivamente utilizadas nas empresas e relacioná-las entre si e com os tipos estratégicos de Hart (1992).

Sobre o modelo de Hart (1992), o valor de Alpha obtido no estudo original e o encontrado neste estudo foram semelhantes para cada componente, ou seja, pode-se perceber que este se adaptou bem às empresas brasileiras, mesmo com alguma diferença quando a análise por componentes principais foi feita.

Foi possível observar que os tipos de processos estratégicos das empresas da amostra apresentam um comportamento linear em relação à *performance*, ou ainda, que, mesmo sendo de um determinado tipo, seu comportamento em diferentes *performances* é similar, daí não terem surgido grandes diferenças nos resultados estatísticos. Da revisão da literatura deste estudo, Nohria, Joyce e Roberson (2003) estudaram mais de 200 práticas de gerenciamento que vinham sendo empregadas por mais de 10 anos em 160 empresas, e a conclusão foi que as técnicas de gerenciamento não teriam relação direta com um desempenho superior, o que estaria acontecendo seria uma melhoria nos fundamentos empresariais. Cabe assim uma pergunta: será que esse comportamento similar entre diferentes tipologias nas diferentes dimensões de *performance* poderia dar uma direção de que isto também estaria acontecendo nas empresas brasileiras? Será que é mais relevante a preocupação com os fundamentos do que com o estilo de gestão? Estas parecem ser questões relevantes que podem vir a ser exploradas em futuros estudos.

Em relação às características do ambiente da empresa, não existe associação entre estas e as tipologias, o que parece contra-intuitivo, pois se poderia supor que, em ambientes dinâmicos, seriam encontradas em destaque tipologias que enfatizassem a aprendizagem organizacional, como a Incremental, por exemplo.

Outro resultado importante foi constatar que as empresas em ambientes dinâmicos apresentam *performance* Econômico-financeira superior às empresas em ambientes não dinâmicos. O resultado ressaltou que o ambiente dinâmico não é um fator impeditivo para um melhor resultado. Uma possível explicação é que a necessidade de serem mais ágeis por fatores exógenos faça as empresas em ambientes dinâmicos serem mais proativas em busca de

melhores resultados. Além disso, ambientes dinâmicos poderiam fornecer bases mais interessantes para estratégias de diferenciação e novas formas de criação e captura de valor do que ambientes não dinâmicos e previsíveis, em que as estratégias em geral são baseadas quase que exclusivamente em preço.

Em princípio seria de se supor que um tipo de tipologia poderia ser mais correlacionado com o tamanho da empresa, como a de Comando com empresas de menor porte, a Racional com empresas de maior porte e multinacionais etc. As análises estatísticas, entretanto, demonstraram que não existe correlação direta (estatisticamente significativa) entre tipologia e o tamanho da empresa, aferida por seu faturamento.

Das tipologias que mais se destacaram, vê-se em primeiro lugar a Racional (com 25 empresas, o que representou 28% da amostragem total) e em segundo a de Comando (com 23 empresas, o que equivaleu a 26% da amostragem total). Ambas têm como características similares o estilo da alta gestão que é mais controlador (HART, 1992). Sob o ponto de vista da correlação entre *performance* e as tipologias de gestão, nenhuma correlação em particular se destacou significativamente.

Quanto às variáveis de *performance*, o estudo demonstrou uma elevada coerência entre as medidas, pois os resultados revelaram que as *performances* Organizacional, de Mercado e de Inovação se correlacionam com a *Performance* econômico-financeira, que é amplamente usada nos estudos de estratégia.

O trabalho também buscou identificar a importância atribuída a cada uma das dimensões da *performance*. Assim, as questões de 43 a 46 do instrumento de coleta de dados buscaram validar as *performances* Econômico-financeira, Organizacional, Inovação e de Mercado junto aos respondentes, para que se confirmasse a relevância atribuída pelos respondentes às dimensões da *performance*. Interessante ressaltar que os pesos ficaram bem próximos: 28% Econômico-financeira, 26% Organizacional, 23% Inovação e 23% Mercado, mostrando que, em seu conjunto, as empresas atribuem pesos semelhantes às dimensões das *performances* escolhidas por este estudo.

Uma das importantes conclusões deste trabalho é a comparação entre a importância atribuída às dimensões das *performances* denominadas resultados “**esperados**”, e os resultados de *performance* efetivamente utilizados, medidas autorreportadas (LAWRENCE; LORSCH, 1967) denominadas “**utilizados**”. Verificou-se que existe uma coerência entre as dimensões esperadas e as utilizadas nas dimensões de mercado e organizacional da *performance*. Esse resultado é esperado, já que são duas variáveis que as empresas podem

medir e acompanhar, de forma efetiva, seus resultados por meio de indicadores internos e externos.

Já no que tange à *performance* de Inovação, houve uma diferença significativa entre a *performance* utilizada e a importância atribuída a essa dimensão. Em resumo, a importância atribuída para a dimensão de Inovação é inferior aos resultados efetivamente utilizados pelas empresas. Como essa variável foi medida levando-se em consideração: (i) os aspectos de ênfase a novos produtos, (ii) comprometimento interno no desenvolvimento da comercialização, entre outros, todos esses relacionados com o principal concorrente nos últimos três anos, a análise é realmente de difícil predição, pois requer um grande conhecimento da empresa e desta com seu ambiente externo. De todo modo, as empresas estudadas estão dando atenção a essa dimensão, e, visto que a *performance* de Inovação se correlaciona com a Econômico-financeira, maiores estudos com objetivos de melhor mensurar a *performance* de Inovação poderiam ser realizados.

Outra constatação semelhante observa-se quanto à *performance* Econômico-financeira. Nesse caso, a diferença constatada é inversa à de Inovação: consideram a importância do desempenho econômico-financeiro superior aos resultados efetivamente utilizados nessa dimensão. Uma possível explicação é que as empresas necessitam de estabelecer o maior número de dimensões de *performance* que se correlacionam com seu desempenho, trabalhá-las, de modo que se obtenham os resultados Econômico-financeiros que se atribuem, ou se esperam.

Um resultado esperado e confirmado é o fato de empresas em setores dinâmicos terem *performance* de Inovação maior que empresas em ambientes não dinâmicos, pois, em um ambiente dinâmico, as empresas precisam ser mais ágeis, dinâmicas, inovadoras que em ambientes não dinâmicos. O mesmo ocorreu com a *performance* de Mercado, em que as empresas em ambiente dinâmico apresentaram resultado melhor que as em contexto não dinâmico, partindo do mesmo pressuposto da *performance* de Inovação. Na *performance* organizacional, não existe diferença estatística, o que demonstra que ambos os grupos se preocupam com os processos organizacionais. Esse resultado era esperado, pois empresas de porte médio a grande (de nossa amostra, 27% e 42%, respectivamente) devem ter a preocupação com a gestão organizacional como uma competência básica.

Para futuros estudos, pode-se sugerir um aprofundamento nas particularidades das empresas atuando no Brasil com o intuito de captar as diferenças entre os processos estratégicos adotados pelas empresas brasileiras de modo a se construir um questionário, a ser testado preliminarmente em um grupo de empresas, passando o resultado por uma análise de

componentes principais, para se chegar a um agrupamento que seja mais representativo da realidade brasileira. Após isto, dever-se-ia montar a pesquisa final com uma maior amostra, com o intuito de analisar os agrupamentos *versus* diferentes *performances*. As utilizadas poderiam ser mantidas para efeito de comparação com este estudo, buscando, porém, um aprimoramento das variáveis.

Por fim, vale ressaltar que as considerações aqui feitas tiveram como limitante o tamanho da amostra, embora esta numericamente não seja pequena: 88 respondentes. O tipo de estudo subdivide os respondentes em grupos, o que resultou em grupos menores. Para estudos futuros, é importante considerar uma amostra maior, além dos aprimoramentos sugeridos.

REFERÊNCIAS

- ALISON, G. **Essence of decision**. Boston: Editora Little Brown, 1971.
- ALMEIDA et al. **Pesquisa Quantitativa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- ANSOFF, H. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. Strategic Issue Management. **Strategic Management Journal**. V.1, 131-148, 1980.
- ANSOFF, H. **Strategic Management**. Londres: Editora Macmillan, 1979.
- ANSOFF, H. The emerging paradigm of strategic behavior. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 501-515, 1987.
- ANTONIOU, Peter; ANSOFF, H. Strategic management of technology. **Technology Analysis & Strategic Management**. v. 16, n. 2, p.275-291, jun. 2004.
- ARTZ, Kendall; NORMAN, Patricia; HATFIELD, Donald. Firm Performance: a longitudinal study of R&D, patents, and product innovation. **Academy of Management best conference paper**, 2003.
- BAKER, W.; SINKULA, J. **Market Orientation and the new product paradox**. Product Innovation Management. 22: 483-502, 2005.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7. ed. Editora da UFSC, Notas complementares, 2004.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Jornal of Management**. V. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERTERO, Carlos; VASCONCELOS, Flávio; BINDER, Marcelo. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, p. 49-62, 2003.
- BIGLER, William. **The new science of strategy**. MCB University Press, p. 29-34, 2001.
- BNDES. Carta-Circular n. 64/2002. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/producao/download/02cc64.pdf. Acesso em: 10 abr. 2009
- BOURGEOIS , L. J.; BRODWIN, David. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 241-264, 1984.
- CHAFFEE, Ellen. Three models of strategy. **Academy of Management**, v. 10, p. 89-98, 1985. 10p.
- COURTNEY, H; KIRKLAND, J; VIGUERIE, P. Strategy under uncertainty. **Harvard Business Review**. 75(6): 67-69, 1997.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**. 32(3): 543-576, 1989.

FIGENBAUM, Avi; HART, Stuart; SCHENDEL, Dan. Strategic Reference Point Theory, **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 219-235, 1996.

GOMES, Fabrício; ARAÚJO, Richard. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2005

GRANDORI, A. A prescriptive contingency view of organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**. 29: 192-209, 1984.

HAYES, RH. Strategic planning: forward in reverse? **Harvard Business Review**. 63(6): 111:119, 1985.

HAMEL, G.; PRAHALAD CK. Corporate imagination and expeditionary marketing. **Harvard Business Review**. 69(4): 81-92, 1991.

HAMEL, Gary. Strategy Innovation and the Quest for value. **Sloan Management Review**, v. 39, p. 7-14, 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. Strategic Intent . **Harvard Business Review**, p. 148-161, jul./ago., 2005.

HART, Stuart. An integrative framework for Strategic-Making Processes, **Academic of Management Review**, v. 17, p. 327-351, 1992.

HART, Stuart; BANBURY, Catherine. How Strategic-Making Process can make a difference. **Strategic Management Journal**, v. 15, p 251-269, 1994.

HREBINIAK, Lawrence. **Fazendo a Estratégia Funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

HREBINIAK, Lawrence. **Obstacles to Effective Strategy Implementation**. Organizational Dynamics, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2005.

KIM, WC; MAUBORGNE, R. Value innovation: the strategic logic oh high growth. **Harvard Business Review**. 75(1): 103-112, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Editora Futura, 2006

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment**. Boston, Harvard Business School Press, 1967.

LI, H.; ATUAHENE-GIMA, K. The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese Technology ventures. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 469-490, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCGRATH, R.G. Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. **Academy of Management Review**. 24(1): 13:30, 1999.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. Nova York: Editora McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *In*: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich: Editora: Jay Press, v.5, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry. **Patterns in strategy formation, Int. Studies of Mgt & Org.** v. IX, n. 3, p. 67-86, 1979.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 24: 934-949, 1978.

MINTZBERG, Henry. Strategy making in three modes. **California Management Review**. 16(2): 44-53, 1973.

MINTZBERG, Henry. The pitfalls of strategic planning. **California Management Review**, 1993.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Nova York: Editora Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Os For Strategy. **California Management Review**, v. 30, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman, 1998.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. Of Strategy, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. **Sloan Management Review**. 29(3): 9-18, 1988.

NOHRIA, Nitin; JOYCE, William; ROBERSON, Bruce. What Really Works. Harvard Business Review, **Harvard Business Review**, Product 4260, Reprint R0307C, July 2003.

NUTT, P. Some guides for the selection of a decision-making strategy. **Technological Forecast and Social Change**. 19: 133-145, 1981.

NUTT, P. Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**. 29: 414-450, 1984.

PERIN, M.; SAMPAIO, C.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance da inovação. **ERA**, v. 47, n. 4, Out/Dez, 2007.

PORTER, Michael. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, p. 54-69, jan. 2008.

PORTER, Michael. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. Nova York: Editora Free Press, 1985.

PORTER, Michael. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael. Strategy and Internet, **Harvard Business Review**, p.63-78, mar. 2001.

POWER, T. How much does industry matter? An alternative empirical . **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 323-334, 1996.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. Strategic as a field of study: Why search for a new paradigm?, **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 5-16, 1994.

PRAHALAD, C.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, maio/jun. 1990.

PRYOR, Mildred et al. Strategic Implementation as a Core Competency. **Journal of Management Research** v. 7, n. 1, abr. 2007.

QUINN, JB. **Strategies for change**: Logical incrementalism. Homewood: Editora Dow-Jones-Irwin, 1980.

RINDOVA, VP; FOMBRUN CJ. Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions. **Strategic Management Journal** 20(8): 691-710, 1999.

ROSSETTO, C. R. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil – setor de edificações. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção: desenvolver competências para a produção internacional, perspectivas para países emergentes, 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/ABEPRO, 2000. CD-Rom.

SAMPAIO, C.; PERIN, M.; FERREIRA, G. A relação entre o sucesso de novos produtos, orientação para o mercado e performance empresarial. **Produto & Produção**, v.9, n.3, p. 85-94, Out., 2008.

SARASVATHY, SD. Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. Best paper proceedings. **Academy of Management**, 2001.

SCHOEMAKER, PJH. **Profiting from uncertainty**: strategies for succeeding no matter What the future brings. Nova York: Editora Free Press, 2002.

SHRIVASTAVA, Paul; GRANT, John. Empirically Derived Models of Strategic Decision-making Processes. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 97-113, 1985.

SILVA, Edna; MENESES, Estera. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SILVA, Jorge; BRANDT, Eloi; COSTA, Lenise. Truelo de Tipologias Estratégicas na Arena das Franquias de *Fast Food* no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. **EnAnpad** 2003.

TEECE, D.J; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. 18(7): 509-533, 1997.

TELLIS GJ; GOLDER PN. **Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets**. Nova York: Editora McGraw-Hill, 2002.

TEGARDEN et al. The engagement of employees in the strategy process and firm performance: The role of strategic goals and environment, **Journal of Business Strategies**, v. 22, n. 2, 2005.

TEGARDEN, Linda; SARASON, Yolanda; BANBURY, Catherine, Liking Strategy. Process to performance outcomes in dynamic environments: The need to target multiple bull's eyes, **Journal of Managerial**, v. 15, n. 2, p. 133-153, 2003.

VASCONCELOS, Flávio. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. **EnANPAD** 2001.

VASCONCELOS, Flávio; CYRINO, Álvaro. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacionais. **Revista de Administração de Empresas** 2000, out./dez., p. 20-37, 2000.

VASCONCELOS, Flávio; QUEIROZ, Marco; GOLDSZMIDT, Rafael. Rendas econômicas e legitimidade: incorporando elementos da Teoria Institucional no campo da Estratégia Empresarial. **Anpad**, 2006.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WHITTINGTON, R. **What is strategy, and does it matter?** New York: Editora: Routledge, 1993.

WILTBANK, et al. What to do next? The case for non-predictive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 981-998, 2006.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

Identificação da empresa:

Nome da empresa:

Número de empregados:

Setor de atuação:

Tempo de existência:

Estado:

Município:

Nacionalidade:

a. Empresa brasileira

b. Filial de multinacional

Qual o faturamento anual de sua empresa?

Abaixo de R\$ 1.200.000,00

De R\$ 1.200.000,00 a R\$ 10.500.000,00

De R\$ 10.500.000,00 a R\$ 60.000.000,00

Acima de R\$ 60.000.000,00

Identificação do respondente:

Nome:

Cargo:

E-mail:

Tel. contato:

Tempo de empresa:

Escalas:

1. Discorda fortemente

2. Discorda

3. Neutro

4. Concorda

5. Concorda fortemente

Variável: Tipologia estratégica Comando de Hart e Banbury (1994)

01. A estratégia desta empresa é definida pelo Executivo Principal e poucos dos seus subordinados diretos.
02. O Executivo Principal primariamente define a Visão da empresa, seu propósito básico e a sua direção geral.
03. O Executivo Principal desta empresa determina e executa a estratégia baseada em análises da situação dos negócios.

Variável: Tipologia estratégica Simbólica de Hart e Banbury (1994)

04. O Executivo Principal regularmente desafia os funcionários com novos objetivos e desafios.
05. O Executivo Principal estabelece onde estará a empresa nos próximos 20 anos e dá o melhor de si para comunicar isto para a organização.
06. O Executivo Principal serve como um exemplo pessoal da forma como as pessoas devem se comportar.

Variável: Tipologia estratégica Racional de Hart e Banbury (1994)

07. Nossa empresa adota um plano estratégico formal revisado anualmente, de modo a guiar nossas atividades operacionais.
08. O planejamento estratégico em nossa empresa é um procedimento formal que ocorre em um ciclo calendário regular.
09. Nossa empresa tem uma missão descrita que é comunicada aos empregados.
10. A análise formal do ambiente de negócios e de nossos competidores é o ponto de partida usado no planejamento estratégico em nossa empresa.

Variável: Tipologia estratégica Incremental de Hart e Banbury (1994)

11. A estratégia é feita de forma interativa, envolvendo gerentes, auxiliares e executivos em um grande diálogo.
12. O planejamento estratégico nesta empresa é do tipo participativo, envolvendo todos os responsáveis.

13. A maior parte das pessoas nesta empresa tem participação em decisões que lhe dizem respeito.
14. Nossa empresa se adapta continuamente à sua estratégia baseada no *feedback* do mercado.

Variável: Tipologia estratégica Orgânica de Hart e Banbury (1994)

15. A maior parte das pessoas nesta empresa está disposta a assumir riscos.
16. Nesta empresa, as pessoas são encorajadas a experimentar, de modo a identificarem diferentes abordagens ou novos produtos.
17. Os empregados desta empresa compreendem o que deve ser realizado de modo que a organização possa sobreviver e prosperar.

Performance Econômico-financeira de Lawrence e Lorsch (1967)

18. A margem de lucro (lucro antes do imposto de renda) da empresa tem crescido consideravelmente nos últimos três anos.
19. A margem de lucro (lucro antes do imposto de renda) da empresa tem superado a dos principais concorrentes nos últimos três anos.
20. Nos últimos 3 anos, as vendas têm crescido consideravelmente.
21. Nos últimos 3 anos, o crescimento do faturamento da empresa tem superado a dos principais competidores.
22. O retorno sobre os ativos da empresa tem crescido consideravelmente nos últimos três anos.
23. O retorno sobre os ativos da empresa tem superado a dos principais concorrentes nos últimos três anos.

Performance Organizacional de Tegarden, Sarason e Banbury (1994)

24. Os produtos ofertados pela nossa empresa têm padrão de qualidade superior à dos nossos principais concorrentes.
25. Os empregados de nossa empresa são mais satisfeitos e leais do que o dos nossos principais concorrentes.

26. A nossa empresa tem um desempenho geral (na gestão de processos, na gestão de pessoas, na qualidade dos produtos, na adaptabilidade no mercado etc.) acima dos principais concorrentes do mercado.

Performance de Inovação de Li e Atuaheme-Gima (2002)

27. Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa, colocou uma ênfase significativa no desenvolvimento de novos produtos alocando mais recursos financeiros.
28. Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa tem desenvolvido uma variedade mais ampla de novos produtos ou fez mudanças dramáticas em produtos existentes.
29. Nos últimos três anos, a taxa de introdução de novos produtos no mercado foi superior à do nosso principal competidor.
30. Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa aumentou o seu comprometimento geral no desenvolvimento e na comercialização de novos produtos.

Performance de mercado de Perin, Sampaio e Hooley (2007)

31. Nos últimos três anos, nosso foco principal em relação à estratégia de abordar o mercado tem sido conquistar *market share* dos principais competidores.
32. Nossa empresa está preparada para sacrificar nossa margem no curto prazo para conquistar *market share*.
33. Nos últimos três anos, temos trabalhado para construir nossa posição de mercado no longo prazo.
34. Nos últimos três anos, a alocação de recursos na nossa empresa, de forma geral, esteve voltada para o longo prazo em detrimento do curto prazo.
35. Nosso foco principal nos últimos três anos foi expandir o mercado total de nossos produtos e/ou serviços.
36. Nossa prioridade estratégica principal nos últimos três anos foi sobreviver.
37. Nosso foco principal nos últimos três anos esteve em obter ganhos na redução de custos e na melhoria da eficácia operacional.

Dinâmica do setor de Power (1996)

38. A demanda em nosso setor tem crescido rapidamente nos últimos três anos.
39. A inovação e a pesquisa e desenvolvimento prevalecem em nosso setor sobre os outros setores empresariais.
40. Nosso setor continua em fase de crescimento de demanda.
41. Nosso setor pode ser caracterizado como atividade de alta tecnologia.
42. Nosso setor é mais instável que a maioria, muda mais rapidamente e de modo imprevisível.

Validação das variáveis de *Performance*

43. Nesta empresa as métricas de participação de mercado são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).
44. Nesta empresa as métricas de inovação de produtos são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).
45. Nesta empresa as métricas de desempenho organizacional são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).
46. Nesta empresa as métricas de desempenho econômico-financeiro são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).

APÊNDICE B – Modelo de envio n.1



Programa de Pós-Graduação em Administração



Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando um questionário como instrumento de coleta de informações para uma pesquisa sobre práticas de gestão e *performance* de médias e grandes empresas brasileiras.

Esta pesquisa integra o Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da Fundação Dom Cabral.

Em breve, o senhor(a) irá receber um e-mail como este, solicitando que responda a este questionário.

Qualquer dúvida em relação à pesquisa poderá ser esclarecida pelo e-mail: jorge.mestradopuc@terra.com.br ou através do telefone: 11- 8457.2106, com Jorge Ribeiro.

Grato por sua compreensão e colaboração.



Em breve enviaremos um convite, para que o Senhor(a), responda a este questionário.

Dr. Antonio Carvalho Neto
Coordenador do Programa de Mestrado

Dr. Alvaro Bruno Cyrino
Orientador de pesquisa

Jorge Ribeiro Pereira
Pesquisador

APÊNDICE C – Modelo de envio n. 2

Senhores,

Meu nome é Jorge Ribeiro e sou dirigente da Gertec. Desde 2008 venho participando de um programa do curso de mestrado profissional da PUC Minas, com o objetivo de buscar uma atualização acadêmica, sair um pouco do ambiente de trabalho, fazer novos amigos e construir um plano de futuro; afinal aposentar e ficar em casa não parece ser coisa que nos pertença neste mundo. Para a pesquisa, optei por um trabalho que procura classificar os tipos de gestão que as empresas trabalham e fazer uma análise com as *performances* Organizacional, de Mercado, de Inovação e Econômico-financeira. Como instrumento de coleta, elaborei um questionário que não traz questões que expõem as empresas, mas que pode ajudar a ver como um grupo de empresas se comporta. Logo, peço a sua colaboração para a sua participação nesta pesquisa.

Para responder ao questionário, clique no link:
http://voxblue.com.br/Mestrado_PUC/MG-FDC/

Muito obrigado.

Atenciosamente,

Jorge Ribeiro

APÊNDICE D – Modelo de envio n.3

Prezado (a) Dirigente,

Venho convidá-lo a participar de uma pesquisa que integra o Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica e da Fundação Dom Cabral sobre Práticas de gestão empresarial e diferentes tipos de *performance* de empresas brasileiras de médio e grande porte.

A sua participação é fundamental para se compreender a correlação entre os modelos de gestão e diferentes tipos de *performance* empresarial (Econômico-financeira, Inovação, Mercado e Organizacional), bem como para concluir minha dissertação de mestrado.

A pesquisa tem abrangência nacional, e os resultados serão disponibilizados aos respondentes. Os resultados da pesquisa serão de uso restrito e confidencial e será mantido o anonimato dos participantes e a identidade da empresa. O tempo médio estimado de preenchimento é de 15 minutos.

Qualquer dúvida em relação à pesquisa ou à sua veracidade, poderá ser esclarecida pelo *e-mail*: jorge.mestradopuc@terra.com.br ou através do telefone: **11- 2173.6548**, Sra. Vanessa de Souza.

Para responder ao questionário, clique no link:
http://voxblue.com.br/Mestrado_PUC/MG-FDC/

Observação: Em caso de problema técnico, entrar em contato com Sr. Flávio, através do telefone: 11 2173-6539 ou por *e-mail*: suporte.mestrado@gmail.com .

Muito obrigado por sua colaboração,

Dr. Alvaro Bruno Cyrino
Orientador de pesquisa

Jorge Ribeiro Pereira
Pesquisador

APÊNDICE E – Modelo de reenvio

Prezado (a) Jorge Ribeiro, Dirigente da empresa ABCD Ltda.,

Detectamos que o senhor (a) iniciou a pesquisa sobre Práticas de gestão empresarial e diferentes tipos de *performance* de empresas brasileiras de médio e grande porte, que integra o Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica e da Fundação Dom Cabral.

Caso tenha tido algum problema e deseje responder à pesquisa, será muito valioso para nós.

Qualquer necessidade de suporte, favor entrar em contato com Sr. Flávio, através do telefone: 11 2173-6539.

Para responder ao questionário, clique no link:

http://voxblue.com.br/Mestrado_PUC/MG-FDC/.

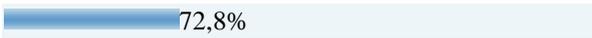
Muito obrigado por sua colaboração,

Dr. Alvaro Bruno Cyrino
Orientador de pesquisa

Jorge Ribeiro Pereira
Pesquisador

APÊNDICE F – Análise bruta dos dados

RELATÓRIO

Dados da Pesquisa	
Nome	Mestrado Profissional em Administração PUC Minas/FDC
URL	http://v1.voxblue.com/survey/pub/index.php?c=135&e=\${receiver.id}&p=\${campaign.id}
Limite de Respostas	0 = ilimitado
Perguntas	54
Data de Início	19/08/2009
Data de Término	17/11/2009
Iniciaram	545
Terminaram	103 - 18%
Taxa de desistência	82%
Formato Excel - Respostas	Download
Formato Excel - Usuários que não responderam	Download
Respostas Geradas	
Número de empregados: (Texto aberto 1 linha)	
Setor de atuação: (Texto aberto 1 linha)	
Tempo de existência: (Texto aberto 1 linha)	
Município: (Texto aberto 1 linha)	
Nacionalidade:	
67 - Empresa brasileira	 72,8%
25 - Filial de multinacional	 27,2%
Qual o faturamento anual de sua empresa?	
36 - Acima de R\$ 60.000.000,00	 39,1%
26 - De R\$ 10.500.000,00 a R\$ 60.000.000,00	 28,3%
19 - De R\$ 1.200.000,00 a R\$ 10.500.000,00	 20,7%
11 - Abaixo de R\$ 1.200.000,00	 12,0%

1-A estratégia desta empresa é definida pelo Executivo Principal e poucos dos seus subordinados diretos.

36 - Concorda	39,1%
23 - Discorda	25,0%
17 - Concorda fortemente	18,5%
8 - Discorda fortemente	8,7%
8 - Neutro	8,7%

2-O Executivo Principal primariamente define a Visão da empresa, seu propósito básico e a sua direção geral.

45 - Concorda	49,5%
19 - Discorda	20,9%
16 - Concorda fortemente	17,6%
8 - Neutro	8,8%
3 - Discorda fortemente	3,3%

3-O Executivo Principal desta empresa determina e executa a estratégia baseada em análises da situação dos negócios.

61 - Concorda	67,0%
13 - Concorda fortemente	14,3%
8 - Discorda	8,8%
6 - Neutro	6,6%
3 - Discorda fortemente	3,3%

4-O Executivo Principal regularmente desafia os funcionários com novos objetivos e desafios.

48 - Concorda	52,7%
25 - Concorda fortemente	27,5%
7 - Neutro	7,7%
6 - Discorda	6,6%
5 - Discorda fortemente	5,5%

5-O Executivo Principal estabelece onde estará a empresa nos próximos 20 anos e dá o melhor de si para comunicar isto para a organização.

34 - Concorda	37,0%
22 - Neutro	23,9%
20 - Discorda	21,7%
10 - Concorda fortemente	10,9%
6 - Discorda fortemente	6,5%

6-O Executivo Principal serve como um exemplo pessoal da forma como as pessoas devem se comportar.

44 - Concorda	47,8%
21 - Concorda fortemente	22,8%
15 - Neutro	16,3%
9 - Discorda	9,8%
3 - Discorda fortemente	3,3%

7-Nossa empresa adota um plano estratégico formal revisado anualmente, de modo a guiar nossas atividades operacionais.

36 - Concorda	39,1%
21 - Concorda fortemente	22,8%
16 - Neutro	17,4%
15 - Discorda	16,3%
4 - Discorda fortemente	4,3%

8-O planejamento estratégico em nossa empresa é um procedimento formal que ocorre em um ciclo calendário regular.

30 - Concorda	32,6%
23 - Discorda	25,0%
19 - Concorda fortemente	20,7%
14 - Neutro	15,2%
6 - Discorda fortemente	6,5%

9-Nossa empresa tem uma missão descrita que é comunicada aos empregados.

44 - Concorda	47,8%
28 - Concorda fortemente	30,4%
8 - Discorda	8,7%
7 - Neutro	7,6%
5 - Discorda fortemente	5,4%

10-A análise formal do ambiente de negócios e de nossos competidores é o ponto de partida usado no planejamento estratégico em nossa empresa.

50 - Concorda	54,3%
18 - Neutro	19,6%
15 - Concorda fortemente	16,3%
7 - Discorda	7,6%
2 - Discorda fortemente	2,2%

11-A estratégia é feita de forma interativa, envolvendo gerentes, auxiliares e executivos em um grande diálogo.

35 - Concorda	38,0%
22 - Neutro	23,9%
15 - Discorda	16,3%
14 - Concorda fortemente	15,2%
6 - Discorda fortemente	6,5%

12-O planejamento estratégico nesta empresa é do tipo participativo, envolvendo todos os responsáveis.

35 - Concorda	38,0%
22 - Discorda	23,9%
20 - Neutro	21,7%
11 - Concorda fortemente	12,0%
4 - Discorda fortemente	4,3%

13-A maior parte das pessoas nesta empresa tem participação em decisões que lhe dizem respeito.

45 - Concorda	48,9%
22 - Neutro	23,9%
19 - Discorda	20,7%
4 - Concorda fortemente	4,3%
2 - Discorda fortemente	2,2%

14-Nossa empresa se adapta continuamente à sua estratégia baseada no *feedback* do mercado.

57 - Concorda	62,0%
13 - Neutro	14,1%
11 - Discorda	12,0%
9 - Concorda fortemente	9,8%
2 - Discorda fortemente	2,2%

15-A maior parte das pessoas nesta empresa está disposta a assumir riscos.

29 - Discorda	31,5%
29 - Concorda	31,5%
28 - Neutro	30,4%
3 - Discorda fortemente	3,3%
3 - Concorda fortemente	3,3%

16-Nesta empresa, as pessoas são encorajadas a experimentar, de modo a identificarem diferentes abordagens ou novos produtos.

54 - Concorda	58,7%
24 - Neutro	26,1%
5 - Discorda	5,4%
5 - Concorda fortemente	5,4%
4 - Discorda fortemente	4,3%

17-Os empregados desta empresa compreendem o que deve ser realizado de modo que a organização possa sobreviver e prosperar.

58 - Concorda	63,0%
20 - Neutro	21,7%
7 - Concorda fortemente	7,6%
6 - Discorda	6,5%
1 - Discorda fortemente	1,1%

18-A margem de lucro (lucro antes do imposto de renda) da empresa tem crescido consideravelmente nos últimos três anos.

37 - Concorda	40,2%
20 - Neutro	21,7%
19 - Discorda	20,7%
10 - Concorda fortemente	10,9%
6 - Discorda fortemente	6,5%

19-A margem de lucro (lucro antes do imposto de renda) da empresa tem superado a dos principais concorrentes nos últimos três anos.

47 - Neutro	51,1%
18 - Concorda	19,6%
14 - Discorda	15,2%
11 - Concorda fortemente	12,0%
2 - Discorda fortemente	2,2%

20-Nos últimos 3 anos, as vendas têm crescido consideravelmente.

45 - Concorda	48,9%
16 - Concorda fortemente	17,4%
15 - Neutro	16,3%
10 - Discorda	10,9%
6 - Discorda fortemente	6,5%

21-Nos últimos 3 anos, o crescimento do faturamento da empresa tem superado a dos principais competidores.

44 - Neutro	47,8%
19 - Concorda	20,7%
13 - Discorda	14,1%
12 - Concorda fortemente	13,0%
4 - Discorda fortemente	4,3%

22-O retorno sobre os ativos da empresa tem crescido consideravelmente nos últimos três anos.

35 - Concorda	38,0%
22 - Discorda	23,9%
22 - Neutro	23,9%
10 - Concorda fortemente	10,9%
3 - Discorda fortemente	3,3%

23-O retorno sobre os ativos da empresa tem superado a dos principais concorrentes nos últimos três anos.

52 - Neutro	56,5%
16 - Concorda	17,4%
13 - Discorda	14,1%
7 - Concorda fortemente	7,6%
4 - Discorda fortemente	4,3%

24-Os produtos ofertados pela nossa empresa têm padrão de qualidade superior à dos nossos principais concorrentes.

44 - Concorda	47,8%
22 - Concorda fortemente	23,9%
19 - Neutro	20,7%
5 - Discorda	5,4%
2 - Discorda fortemente	2,2%

25-Os empregados de nossa empresa são mais satisfeitos e leais do que o dos nossos principais concorrentes.

44 - Concorda	47,8%
34 - Neutro	37,0%
9 - Concorda fortemente	9,8%
3 - Discorda	3,3%
2 - Discorda fortemente	2,2%

26-A nossa empresa tem um desempenho geral (na gestão de processos, na gestão de pessoas, na qualidade dos produtos, na adaptabilidade no mercado etc.) acima dos principais concorrentes do mercado.

36 - Concorda	39,1%
30 - Neutro	32,6%
12 - Discorda	13,0%
12 - Concorda fortemente	13,0%
2 - Discorda fortemente	2,2%

27-Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa colocou uma ênfase significativa no desenvolvimento de novos produtos, alocando mais recursos financeiros.

41 - Concorda	44,6%
27 - Neutro	29,3%
12 - Concorda fortemente	13,0%
9 - Discorda	9,8%
3 - Discorda fortemente	3,3%

28-Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa tem desenvolvido uma variedade mais ampla de novos produtos ou fez mudanças dramáticas em produtos existentes.

36 - Concorda	39,1%
27 - Neutro	29,3%
14 - Discorda	15,2%
13 - Concorda fortemente	14,1%
2 - Discorda fortemente	2,2%

29-Nos últimos três anos, a taxa de introdução de novos produtos no mercado foi superior à do nosso principal competidor.

32 - Neutro	34,8%
32 - Concorda	34,8%
17 - Discorda	18,5%
9 - Concorda fortemente	9,8%
2 - Discorda fortemente	2,2%

30-Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa aumentou o seu comprometimento geral no desenvolvimento e na comercialização de novos produtos.

46 - Concorda	50,0%
30 - Neutro	32,6%
9 - Concorda fortemente	9,8%
6 - Discorda	6,5%
1 - Discorda fortemente	1,1%

31-Nos últimos três anos, nosso foco principal em relação à estratégia de abordar o mercado tem sido conquistar *market share* dos principais competidores.

32 - Concorda	34,8%
29 - Neutro	31,5%
19 - Discorda	20,7%
10 - Concorda fortemente	10,9%
2 - Discorda fortemente	2,2%

32-Nossa empresa está preparada para sacrificar nossa margem no curto prazo para conquistar *market share*.

30 - Concorda	32,6%
27 - Discorda	29,3%
22 - Neutro	23,9%
11 - Discorda fortemente	12,0%
2 - Concorda fortemente	2,2%

33-Nos últimos três anos, temos trabalhado para construir nossa posição de mercado no longo prazo.

51 - Concorda	55,4%
20 - Concorda fortemente	21,7%
11 - Neutro	12,0%
9 - Discorda	9,8%
1 - Discorda fortemente	1,1%

34-Nos últimos três anos, a alocação de recursos na nossa empresa, de forma geral, esteve voltada para o longo prazo em detrimento do curto prazo.

36 - Concorda	39,1%
23 - Neutro	25,0%
21 - Discorda	22,8%
9 - Concorda fortemente	9,8%
3 - Discorda fortemente	3,3%

35-Nosso foco principal nos últimos três anos foi expandir o mercado total de nossos produtos e/ou serviços.

55 - Concorda	59,8%
13 - Neutro	14,1%
11 - Discorda	12,0%
11 - Concorda fortemente	12,0%
2 - Discorda fortemente	2,2%

36-Nossa prioridade estratégica principal nos últimos três anos foi sobreviver.

50 - Discorda	54,3%
21 - Discorda fortemente	22,8%
12 - Neutro	13,0%
7 - Concorda	7,6%
2 - Concorda fortemente	2,2%

37-Nosso foco principal nos últimos três anos esteve em obter ganhos na redução de custos e na melhoria da eficácia operacional.

54 - Concorda	58,7%
20 - Concorda fortemente	21,7%
9 - Discorda	9,8%
8 - Neutro	8,7%
1 - Discorda fortemente	1,1%

38-A demanda em nosso setor tem crescido rapidamente nos últimos três anos.

43 - Concorda	46,7%
23 - Neutro	25,0%
11 - Concorda fortemente	12,0%
8 - Discorda	8,7%
7 - Discorda fortemente	7,6%

39-A inovação e a pesquisa e desenvolvimento prevalecem em nosso setor sobre os outros setores empresariais.

32 - Concorda	34,8%
21 - Neutro	22,8%
20 - Discorda	21,7%
15 - Concorda fortemente	16,3%
4 - Discorda fortemente	4,3%

40-Nosso setor continua em fase de crescimento de demanda.

45 - Concorda	48,9%
17 - Neutro	18,5%
13 - Concorda fortemente	14,1%
12 - Discorda	13,0%
5 - Discorda fortemente	5,4%

41-Nosso setor pode ser caracterizado como atividade de alta tecnologia. (Rádio - Caixa para marcar uma opção)

32 - Concorda	34,8%
20 - Discorda	21,7%
19 - Concorda fortemente	20,7%
12 - Neutro	13,0%
9 - Discorda fortemente	9,8%

42-Nosso setor é mais instável que a maioria, muda mais rapidamente e de modo imprevisível.

30 - Discorda	32,6%
26 - Neutro	28,3%
23 - Concorda	25,0%
7 - Concorda fortemente	7,6%
6 - Discorda fortemente	6,5%

43-Nesta empresa as métricas de participação de mercado são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).

42 - Concorda	45,7%
26 - Neutro	28,3%
19 - Discorda	20,7%
3 - Concorda fortemente	3,3%
2 - Discorda fortemente	2,2%

44-Nesta empresa as métricas de inovação de produtos são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).

41 - Concorda	44,6%
23 - Neutro	25,0%
22 - Discorda	23,9%
4 - Concorda fortemente	4,3%
2 - Discorda fortemente	2,2%

45-Nesta empresa as métricas de desempenho organizacional são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).

53 - Concorda	57,6%
21 - Neutro	22,8%
10 - Discorda	10,9%
7 - Concorda fortemente	7,6%
1 - Discorda fortemente	1,1%

46-Nesta empresa as métricas de desempenho econômico-financeiro são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).

58 - Concorda		63,0%
14 - Concorda fortemente		15,2%
13 - Neutro		14,1%
5 - Discorda		5,4%
2 - Discorda fortemente		2,2%

APÊNDICE G – Tabela 13: Classificação do cargo dos respondentes

TABELA 13
Classificação do cargo dos respondentes

(Continua)

	N	%
ADMINISTRADOR	1	1,1
ADMINISTRADOR SÊNIOR	1	1,1
ANALISTA DE OPERAÇÕES	1	1,1
ASSIST. ADM.	1	1,1
CEO	2	2,3
CONSULTOR ASSOCIADO	1	1,1
<i>CONTROLLER</i>	1	1,1
COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO E RESP. SOCIAL	1	1,1
DIRETOR	15	17,0
DIRETOR ADM. FINANCEIRO	1	1,1
DIRETOR COMERCIAL	4	4,5
DIRETOR DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	1	1,1
DIRETOR EXECUTIVO	1	1,1
DIRETOR FINANCEIRO	1	1,1
DIRETOR GERAL	3	3,4
DIRETOR INDUSTRIAL	2	2,3
DIRETOR OPERAÇÕES	1	1,1
DIRETOR PRESIDENTE	1	1,1
DIRETORA	1	1,1
ENGENHEIRO DE PROCESSOS	1	1,1
EXECUTIVO DE VENDAS	1	1,1
EXECUTIVO REGIONAL TELECOM	1	1,1
FLORIO	1	1,1
GERENTE	4	4,5
GERENTE ADM. FINANCEIRO	1	1,1
GERENTE ADMINISTRATIVA	1	1,1
GERENTE ADMINISTRATIVO	2	2,3
GERENTE ADMINISTRATIVO E INDUSTRIAL	1	1,1
GERENTE COMERCIAL	3	3,4
GERENTE DE COMPRAS	1	1,1
GERENTE DE COMPRAS INTEGRADAS	1	1,1
GERENTE DE DESENVOLVIMENTO	1	1,1
GERENTE DE ENGENHARIA	2	2,3
GERENTE DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL	1	1,1
GERENTE DE LOGÍSTICA OPERACIONAL	1	1,1
GERENTE DE LOGÍSTICA SR	1	1,1
GERENTE DE PLANEJAMENTO E MARKETING	1	1,1
GERENTE DE SERVIÇOS	1	1,1
GERENTE GERAL	2	2,3
GERENTE GERAL ADMNISTRAÇÃO E <i>CONTROLLING</i>	1	1,1
GERENTE INDUSTRIAL	1	1,1
GERENTE PLANEJAMENTO DEMANDA E PRODUÇÃO	1	1,1
LÍDER ESTRATÉGICO ACESSO A MERCADO E CLIENTES	1	1,1
PRESIDENTE	1	1,1
REGIONAL DE VENDAS	1	1,1

TABELA 13
Classificação do cargo dos respondentes

	(Conclusão)	
RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	1	1,1
SÓCIO-DIRETOR	5	5,7
SÓCIO-GERENTE	1	1,1
SÓCIO	1	1,1
SUPERINTENDENTE	1	1,1
SUPERVISÃO DE MARKETING	1	1,1
SUPERVISOR	1	1,1
<i>TECHNICAL DIRECTOR</i>	1	1,1
VICE-PRESIDENTE DE OPERAÇÕES	1	1,1
VP GLOBAL VODAFONE	1	1,1
Total	88	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE H – Tabela 14: Número de empregados por empresa

TABELA 14
Número de empregados por empresa
 (Continua)

Nº	Frequência	Percentual
1	1	1,1
6	1	1,1
10	1	1,1
13	1	1,1
15	2	2,3
20	1	1,1
25	1	1,1
30	1	1,1
31	1	1,1
33	1	1,1
35	3	3,4
36	1	1,1
37	1	1,1
40	2	2,3
44	1	1,1
45	1	1,1
48	1	1,1
50	1	1,1
60	3	3,4
63	2	2,3
70	1	1,1
76	1	1,1
80	4	4,5
84	1	1,1
89	1	1,1
94	1	1,1
102	1	1,1
110	2	2,3
120	2	2,3
132	1	1,1
140	2	2,3
150	2	2,3
160	1	1,1
170	2	2,3
179	1	1,1
180	1	1,1
187	1	1,1
198	1	1,1
220	1	1,1
244	1	1,1
250	1	1,1
275	1	1,1
300	1	1,1
320	1	1,1
323	1	1,1
350	1	1,1
500	2	2,3
600	1	1,1

TABELA 14
Número de empregados por empresa
(Conclusão)

Nº	Frequência	Percentual
650	1	1,1
700	1	1,1
1200	1	1,1
1500	2	2,3
2000	1	1,1
2500	2	2,3
3000	2	2,3
3230	1	1,1
4600	1	1,1
4800	1	1,1
5000	1	1,1
5100	1	1,1
6500	1	1,1
9000	2	2,3
10000	1	1,1
19000	1	1,1
22000	1	1,1
55000	1	1,1
85000	1	1,1
110000	1	1,1
Total	88	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE I – Tabela 15: Classificação das empresas por segmento de atuação

TABELA 15
Classificação das empresas por segmento de atuação

(Continua)

Empresas	Frequência	Percentual
AGROINDÚSTRIA	1	1,1
AGROQUÍMICO	1	1,1
AUTOMAÇÃO	1	1,1
AUTOMAÇÃO BANCÁRIA	1	1,1
AUTOMAÇÃO COMERCIAL	3	3,4
AUTOMAÇÃO COMERCIAL E BANCÁRIA	1	1,1
AUTOMOTIVO	1	1,1
AUTOPEÇAS	2	2,3
BENEFICIAMENTO DE ARROZ E FEIJÃO	1	1,1
BENS DE CAPITAL	1	1,1
COMÉRCIO DE IMPRESSORAS E CONSUMÍVEIS	1	1,1
CONFECÇÃO (CALÇA JEANS)	1	1,1
CONSTRUÇÃO CIVIL	3	3,4
CONSTRUÇÃO DE LINHA DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA	1	1,1
CONSULTORIA E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	1	1,1
CONSULTORIA E TREINAMENTO	1	1,1
DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	1	1,1
DISTRIBUIÇÃO DE TECNOLOGIA	1	1,1
DISTRIBUIÇÃO DE TECNOLOGIAS ESPECIAIS	1	1,1
DISTRIBUIÇÃO TECNOLOGIA	1	1,1
DISTRIBUIÇÃO TECNOLOGIAS	1	1,1
EDUCAÇÃO	1	1,1
ELETRO-ELETRÔNICO	1	1,1
ELETRO ELETRÔNICO	1	1,1
ELETROELETRÔNICO	2	2,3
ELETROELETRÔNICOS	1	1,1
ELETRÔNICA	1	1,1
EMBALAGEM DE ALIMENTOS	1	1,1
ENERGIA - PETRÓLEO E BIOCMBUSTÍVEIS	1	1,1
ENERGIA	1	1,1
ENERGIA ELÉTRICA E TELECOMUNICAÇÃO	1	1,1
ETIQUETAS DE IDENTIFICAÇÃO	1	1,1
FABRICAÇÃO DE CIRCUITO IMPRESSO	1	1,1
FABRICAÇÃO DE INSTRUMENTOS MÚSICAIS	1	1,1
FINANCEIRO	1	1,1
INDÚSTRIA	1	1,1
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA	1	1,1
INDÚSTRIA DE AUTOADESIVOS	1	1,1
INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	1	1,1
INDÚSTRIA DE INFORMATICA	1	1,1
INDÚSTRIA ELETROELETRÔNICA	1	1,1
INDÚSTRIA GRÁFICA	1	1,1
INDÚSTRIA TÊXTIL	1	1,1
INDUSTRIAL	1	1,1
INFORMÁTICA	3	3,4
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	1	1,1

TABELA 15
Classificação das empresas por segmento de atuação

Empresas	(Conclusão)	
	Frequência	Percentual
METAL MECÂNICA	1	1,1
METALÚRGICO	1	1,1
MINERAÇÃO	2	2,3
MONTAGEM DE MICROCOMPUTADORES	1	1,1
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS / INDÚSTRIA	1	1,1
PRODUÇÃO DE PAPEL	1	1,1
QUÍMICO	2	2,3
RECURSOS HUMANOS	1	1,1
SAÚDE	1	1,1
SAÚDE ANIMAL	1	1,1
SERVIÇOS	3	3,4
SERVIÇOS DE CONSULTORIA E TREINAMENTO	1	1,1
SERVIÇOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL	1	1,1
SERVIÇOS INDUSTRIAIS	1	1,1
SERVIÇOS/ PROJETOS	1	1,1
SETOR DE SAÚDE – SERVIÇOS	1	1,1
SIDERURGIA	2	2,3
SUPERMERCATISTA	1	1,1
TABACO	1	1,1
TECNOLOGIA	1	1,1
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	2	2,3
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	1	1,1
TELECOM	1	1,1
TELECOMUNICAÇÕES	2	2,3
TI	1	1,1
VESTUÁRIO	1	1,1
VESTUÁRIO FEMININO	1	1,1
Total	88	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE J – Tabela16: tempo de existência das empresas

TABELA 16
Tempo de existência das empresas
 (Continua)

	Frequência	Percentual
1	1	1,1
3	1	1,1
4	1	1,1
5	1	1,1
7	2	2,3
8	2	2,3
9	3	3,4
10	3	3,4
11	4	4,5
12	6	6,8
13	5	5,7
14	1	1,1
16	2	2,3
17	2	2,3
19	1	1,1
20	2	2,3
22	2	2,3
23	3	3,4
24	5	5,7
25	2	2,3
27	1	1,1
29	1	1,1
30	3	3,4
31	1	1,1
32	1	1,1
33	2	2,3
35	3	3,4
36	1	1,1
40	5	5,7
43	1	1,1
50	3	3,4
54	1	1,1
55	1	1,1
66	1	1,1
70	1	1,1
76	1	1,1
83	1	1,1
84	1	1,1
90	3	3,4
99	1	1,1
100	2	2,3
105	1	1,1
106	1	1,1
160	1	1,1
204	1	1,1
Total	88	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE K – Tabela 17: Empresas por Estado**TABELA 17**
Empresas por Estado

Estado	Frequência	Percentual
BA	5	5.7
CE	1	1.1
DF	1	1.1
MG	21	23.9
PE	1	1.1
PR	1	1.1
RJ	2	2.3
RS	2	2.3
SP	54	61.4
Total	88	100.0

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE L – Tabela 18: Empresas por Município

TABELA 18
Empresas por Município

Município	Frequência	Percentual
ALUMÍNIO	1	1.1
BARUERI	2	2.3
BAURU	1	1.1
BELO HORIZONTE	8	9.1
BOTUCATU	1	1.1
BRASÍLIA	1	1.1
CAMPINAS	2	2.3
COTIA	1	1.1
CURITIBA	1	1.1
CURVELO	1	1.1
DIADEMA	2	2.3
EMBU	1	1.1
FORTALEZA	1	1.1
FRANCO DA ROCHA	1	1.1
GUARULHOS	2	2.3
ILHÉUS	5	5.7
ITAJUBÁ	2	2.3
ITU	1	1.1
JAGUARIUNA	1	1.1
JUNDIAÍ	2	2.3
LEOPOLDINA	1	1.1
MONTE MOR	1	1.1
MONTENEGRO	1	1.1
MONTES CLAROS	1	1.1
NOVA LIMA	1	1.1
ORLANDIA	1	1.1
OSASCO	1	1.1
PARÁ DE MINAS	1	1.1
PAULÍNIA	1	1.1
PIRAÍ	1	1.1
POÇOS DE CALDAS	1	1.1
PORTO ALEGRE	1	1.1
RECIFE	1	1.1
RIO DE JANEIRO	1	1.1
SANTA LUZIA	1	1.1
SANTANA DO PARAÍSO	1	1.1
SÃO BERNARDO DO CAMPO	1	1.1
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	1	1.1
SÃO PAULO	26	29.5
SETE LAGOAS	1	1.1
SOROCABA	1	1.1
SP	1	1.1
TAUBATÉ	1	1.1
UBERABA	2	2.3
VILA MARIA	1	1.1
Total	88	100.0

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE M – Tabela 19: Tempo de empresa do respondente

TABELA 19
Tempo de empresa do respondente

	Tempo	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo	
Valid	1	5	5,7	5,7	5,7	
	2	2	2,3	2,3	8,0	
	3	4	4,5	4,5	12,5	
	4	8	9,1	9,1	21,6	
	5	2	2,3	2,3	23,9	
	6	3	3,4	3,4	27,3	
	7	2	2,3	2,3	29,5	
	8	6	6,8	6,8	36,4	
	9	3	3,4	3,4	39,8	
	10	6	6,8	6,8	46,6	
	11	5	5,7	5,7	52,3	
	12	7	8,0	8,0	60,2	
	13	5	5,7	5,7	65,9	
	15	2	2,3	2,3	68,2	
	16	2	2,3	2,3	70,5	
	18	2	2,3	2,3	72,7	
	19	1	1,1	1,1	73,9	
	20	2	2,3	2,3	76,1	
	21	1	1,1	1,1	77,3	
	22	1	1,1	1,1	78,4	
	23	4	4,5	4,5	83,0	
	24	1	1,1	1,1	84,1	
	25	3	3,4	3,4	87,5	
	26	1	1,1	1,1	88,6	
	27	2	2,3	2,3	90,9	
	30	1	1,1	1,1	92,0	
	31	2	2,3	2,3	94,3	
	33	2	2,3	2,3	96,6	
	35	1	1,1	1,1	97,7	
	38	1	1,1	1,1	98,9	
	40	1	1,1	1,1	100,0	
		Total	88	100,0	100,0	

APÊNDICE N – Tabela 20: Nacionalidade da empresa**TABELA 20**
Nacionalidade da empresa

	Nacionalidade	Frequência	Percentual
Valid	Empresa brasileira	62	70.5
	Filial de multinacional	26	29.5
	Total	88	100.0

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE O – Tabela 21: Amostra da pesquisa

TABELA 21
Amostra da pesquisa

Amostra da pesquisa	Base 1	Base 2	Base 3	Total	
<i>E-mails</i> enviados	2.829	4.581	217	7.627	
<i>E-mails</i> entregues	2.212	3.545	184	5.941	77,89
<i>E-mails</i> com erros					
Conta indisponível	310	438	20	768	45,55
Cx <i>e-mail</i> com pouco espaço	27	7	0	34	2,02
Ocorreu falha durante o destino	36	90	0	126	7,47
<i>E-mails</i> não alcançável	84	201	10	295	17,50
<i>E-mails</i> não existe	4	131	0	135	8,01
Outros erros	156	169	3	328	19,45
<i>E-mails</i> não entregues	617	1.036	33	1.686	
	2.829	4.581	217	7.627	
Total enviado	7.627				
Total entregue	5.941	77,89			
Acessaram pesquisa	557	7,30			
Iniciaram pesquisa	133	1,74			
Concluíram pesquisa	106	1,39			
Pesquisas válidas	88	1,15			

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE P – Tabela 22: Classificação da empresa por faturamento**TABELA 22**
Classificação da empresa por faturamento

Faturamento da empresa	Frequência	Percentual
Valid Abaixo de R\$ 1.200.000,00	9	10.2
Acima de R\$ 60.000.000,00	37	42.0
De R\$ 1.200.000,00 a R\$ 10.500.000,00	18	20.5
De R\$ 10.500.000,00 a R\$ 60.000.000,00	24	27.3
Total	88	100.0

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE Q – Tabela 23: Resumo da identificação

TABELA 23
Resumo da identificação

(Continua)

Cargo:		
Sócio, CEO, Presidente, VP	13	14,77
Diretor	33	37,50
Gerente	27	30,68
Outros	15	17,05
	88	100,00
Número de funcionários:		
1 a 9	2	2,27
10 a 99	34	38,64
100 a 499	25	28,41
Acima de 500	27	30,68
	88	100,00
Setor de atuação:		
Indústria	17	19,32
Serviços	16	18,18
Outros	55	62,50
	88	100,00
Tempo de existência:		
1 a 5 anos	4	4,55
6 a 10 anos	10	11,36
11 a 20 anos	23	26,14
Acima de 20 anos	51	57,95
	88	100,00
Estado:		
São Paulo	54	61,36
Minas Gerais	21	23,86
Bahia	5	5,68
Outros	8	9,09
	88	100,00
Município:		
São Paulo	26	29,55
Belo Horizonte	8	9,09
Ilhéus	5	5,68
Outros	49	55,68
	88	100,00

TABELA 23
Resumo da identificação

	(Conclusão)	
Tempo de empresa:		
1 a 5 anos	21	23,86
6 a 10 anos	20	22,73
11 a 20	26	29,55
Acima de 20	21	23,86
	88	100,00
Nacionalidade:		
Empresa brasileira	62	70,45
Filial de multinacional	26	29,55
	88	100,00
Faturamento anual:		
Abaixo de R\$ 1,2M	9	10,23
De R\$ 1,2M a R\$ 10,5M	18	20,45
De R\$ 10,5M a R\$ 60,0M	24	27,27
Acima R\$ 60,0M	37	42,05
	88	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE R – Tabela 24: Frequência das perguntas

TABELA 24
Frequência das perguntas

(continua)

Perguntas	1		2		3		4		5		Total	
	Discorda fortemente		Discorda		Neutro		Concorda		Concorda fortemente			
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. A estratégia desta empresa é definida pelo Executivo Principal e poucos dos seus subordinados diretos.	7	8,0	23	26,1	7	8,0	34	38,6	17	19,3	88	100,0
2. O Executivo Principal primariamente define a Visão da empresa, seu propósito básico e a sua direção geral.	2	2,3	18	20,7	7	8,0	44	50,6	16	18,4	87	100,0
3. O Executivo Principal desta empresa determina e executa a estratégia baseada em análises da situação dos negócios.	2	2,3	7	8,0	5	5,7	59	67,8	14	16,1	87	100,0
4. O Executivo Principal regularmente desafia os funcionários com novos objetivos e desafios.	2	2,3	6	6,9	7	8,0	46	52,9	26	29,9	87	100,0
5. O Executivo Principal estabelece onde estará a empresa nos próximos 20 anos e dá o melhor de si para comunicar isto para a organização.	4	4,5	21	23,9	22	25,0	33	37,5	8	9,1	88	100,0
6. O Executivo Principal serve como um exemplo pessoal da forma como as pessoas devem se comportar.			9	10,2	15	17,0	43	48,9	21	23,9	88	100,0
7. Nossa empresa adota um plano estratégico formal revisado anualmente, de modo a guiar nossas atividades operacionais.	3	3,4	14	15,9	14	15,9	36	40,9	21	23,9	88	100,0
8. O planejamento estratégico em nossa empresa é um procedimento formal que ocorre em um ciclo calendário regular.	5	5,7	22	25,0	13	14,8	29	33,0	19	21,6	88	100,0
9. Nossa empresa tem uma missão descrita que é comunicada aos empregados.	4	4,5	6	6,8	7	8,0	42	47,7	29	33,0	88	100,0
10. A análise formal do ambiente de negócios e de nossos competidores é o ponto de partida usado no planejamento estratégico em nossa empresa.	1	1,1	7	8,0	18	20,5	49	55,7	13	14,8	88	100,0
11. A estratégia é feita de forma interativa, envolvendo gerentes, auxiliares e executivos em um grande diálogo.	3	3,4	15	17,0	21	23,9	35	39,8	14	15,9	88	100,0
12. O planejamento estratégico nesta empresa é do tipo participativo, envolvendo todos os responsáveis.	3	3,4	21	23,9	21	23,9	33	37,5	10	11,4	88	100,0

Perguntas	1		2		3		4		5		Total	
	Discorda fortemente		Discorda		Neutro		Concorda		Concorda fortemente			
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
13. A maior parte das pessoas nesta empresa tem participação em decisões que lhe dizem respeito.			19	21,6	19	21,6	46	52,3	4	4,5	88	100,0
14. Nossa empresa se adapta continuamente à sua estratégia baseada no <i>feedback</i> do mercado.			8	9,1	13	14,8	58	65,9	9	10,2	88	100,0
15. A maior parte das pessoas nesta empresa está disposta a assumir riscos.	2	2,3	29	33,0	26	29,5	29	33,0	2	2,3	88	100,0
16. Nesta empresa, as pessoas são encorajadas a experimentar, de modo a identificarem diferentes abordagens ou novos produtos.	2	2,3	5	5,7	24	27,3	52	59,1	5	5,7	88	100,0
17. Os empregados desta empresa compreendem o que deve ser realizado de modo que a organização possa sobreviver e prosperar.			5	5,7	20	22,7	57	64,8	6	6,8	88	100,0
18. A margem de lucro (lucro antes do imposto de renda) da empresa tem crescido consideravelmente nos últimos três anos.	4	4,5	18	20,5	19	21,6	37	42,0	10	11,4	88	100,0
19. A margem de lucro (lucro antes do imposto de renda) da empresa tem superado a dos principais concorrentes nos últimos três anos.			13	14,8	46	52,3	18	20,5	11	12,5	88	100,0
20. Nos últimos 3 anos, as vendas têm crescido consideravelmente.	3	3,4	9	10,2	15	17,0	45	51,1	16	18,2	88	100,0
21. Nos últimos 3 anos, o crescimento do faturamento da empresa tem superado a dos principais competidores.	3	3,4	12	13,6	43	48,9	19	21,6	11	12,5	88	100,0
22. O retorno sobre os ativos da empresa tem crescido consideravelmente nos últimos três anos.	2	2,3	19	21,6	21	23,9	36	40,9	10	11,4	88	100,0
23. O retorno sobre os ativos da empresa tem superado a dos principais concorrentes nos últimos três anos.	2	2,3	12	13,6	51	58,0	16	18,2	7	8,0	88	100,0
24. Os produtos ofertados pela nossa empresa têm padrão de qualidade superior à dos nossos principais concorrentes.			5	5,7	19	21,6	43	48,9	21	23,9	88	100,0
25. Os empregados de nossa empresa são mais satisfeitos e leais do que o dos nossos principais concorrentes.			3	3,4	33	37,5	44	50,0	8	9,1	88	100,0
26. A nossa empresa tem um desempenho geral (na gestão de processos, na gestão de pessoas, na qualidade dos produtos, na adaptabilidade no mercado etc.) acima dos principais concorrentes do mercado.			10	11,4	29	33,0	37	42,0	12	13,6	88	100,0

Perguntas	1		2		3		4		5		Total	
	Discorda fortemente		Discorda		Neutro		Concorda		Concorda fortemente		n	%
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%		
27. Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa, colocou uma ênfase significativa no desenvolvimento de novos produtos, alocando mais recursos financeiros.			9	10,2	27	30,7	39	44.3	13	14.8	88	100.0
28. Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa tem desenvolvido uma variedade mais ampla de novos produtos ou fez mudanças dramáticas em produtos existentes.	1	1,1	12	13,6	27	30,7	36	40.9	12	13.6	88	100.0
29. Nos últimos três anos, a taxa de introdução de novos produtos no mercado foi superior à do nosso principal competidor.	1	1,1	16	18,2	31	35,2	31	35.2	9	10.2	88	100.0
30. Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa aumentou o seu comprometimento geral no desenvolvimento e na comercialização de novos produtos.			5	5,7	28	31,8	46	52.3	9	10.2	88	100.0
31. Nos últimos três anos, nosso foco principal em relação à estratégia de abordar o mercado tem sido conquistar <i>market share</i> dos principais competidores.	1	1,1	18	20,5	28	31,8	32	36.4	9	10.2	88	100.0
32. Nossa empresa está preparada para sacrificar nossa margem no curto prazo para conquistar <i>market share</i> .	8	9,1	26	29,5	22	25,0	30	34.1	2	2.3	88	100.0
33. Nos últimos três anos, temos trabalhado para construir nossa posição de mercado no longo prazo.			8	9,1	11	12,5	49	55.7	20	22.7	88	100.0
34. Nos últimos três anos, a alocação de recursos na nossa empresa, de forma geral, esteve voltada para o longo prazo em detrimento do curto prazo.	1	1,1	22	25,0	23	26,1	34	38.6	8	9.1	88	100.0
35. Nosso foco principal nos últimos três anos foi expandir o mercado total de nossos produtos e/ou serviços.			11	12,5	13	14,8	54	61.4	10	11.4	88	100.0
36. Nossa prioridade estratégica principal sobre nos últimos três anos foi sobreviver.	20	22,7	48	54,5	10	11,4	8	9.1	2	2.3	88	100.0
37. Nosso foco principal nos últimos três anos esteve em obter ganhos na redução de custos e na melhoria da eficácia operacional.			7	8,0	8	9,1	52	59.1	21	23.9	88	100.0
38. A demanda em nosso setor tem crescido rapidamente nos últimos três anos.	5	5,7	8	9,1	23	26,1	42	47.7	10	11.4	88	100.0
39. A inovação e a pesquisa e desenvolvimento prevalecem em nosso setor sobre os outros setores empresariais.	2	2,3	20	22,7	21	23,9	31	35.2	14	15.9	88	100.0

Perguntas	1		2		3		4		5		Total	
	Discorda fortemente		Discorda		Neutro		Concorda		Concorda fortemente			
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
40. Nosso setor continua em fase de crescimento de demanda.	3	3,4	11	12,5	17	19,3	44	50,0	13	14,8	88	100,0
41. Nosso setor pode ser caracterizado como atividade de alta tecnologia.	7	8,0	20	22,7	11	12,5	32	36,4	18	20,5	88	100,0
42. Nosso setor é mais instável que a maioria, muda mais rapidamente e de modo imprevisível.	5	5,7	28	31,8	24	27,3	24	27,3	7	8,0	88	100,0
43. Nesta empresa as métricas de participação de mercado são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).	1	1,1	19	21,6	25	28,4	39	44,3	4	4,5	88	100,0
44. Nesta empresa as métricas de inovação de produtos são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).			22	25,0	23	26,1	39	44,3	4	4,5	88	100,0
45. Nesta empresa as métricas de desempenho organizacional são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).			10	11,4	21	23,9	51	58,0	6	6,8	88	100,0
46. Nesta empresa as métricas de desempenho econômico-financeiro são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).			5	5,7	13	14,8	56	63,6	14	15,9	88	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE S – Tabela 25: Média das perguntas

TABELA 25
Média das perguntas

(Continua)

Perguntas	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Mediana	Máximo
1. A estratégia desta empresa é definida pelo Executivo Principal e poucos dos seus subordinados diretos.	88	3,35	1,28	1,00	4,00	5,00
2. O Executivo Principal primariamente define a Visão da empresa, seu propósito básico e a sua direção geral.	88	3,62	1,08	1,00	4,00	5,00
3. O Executivo Principal desta empresa determina e executa a estratégia baseada em análises da situação dos negócios.	88	3,87	,86	1,00	4,00	5,00
4. O Executivo Principal regularmente desafia os funcionários com novos objetivos e desafios.	88	4,01	,93	1,00	4,00	5,00
5. O Executivo Principal estabelece onde estará a empresa nos próximos 20 anos e dá o melhor de si para comunicar isto para a organização.	88	3,23	1,06	1,00	3,00	5,00
6. O Executivo Principal serve como um exemplo pessoal da forma como as pessoas devem se comportar.	88	3,86	,90	2,00	4,00	5,00
7. Nossa empresa adota um plano estratégico formal revisado anualmente, de modo a guiar nossas atividades operacionais.	88	3,66	1,11	1,00	4,00	5,00
8. O planejamento estratégico em nossa empresa é um procedimento formal que ocorre em um ciclo calendário regular.	88	3,40	1,24	1,00	4,00	5,00
9. Nossa empresa tem uma missão descrita que é comunicada aos empregados.	88	3,98	1,05	1,00	4,00	5,00
10. A análise formal do ambiente de negócios e de nossos competidores é o ponto de partida usado no planejamento estratégico em nossa empresa.	88	3,75	,85	1,00	4,00	5,00
11. A estratégia é feita de forma interativa, envolvendo gerentes, auxiliares e executivos em um grande diálogo.	88	3,48	1,06	1,00	4,00	5,00
12. O planejamento estratégico nesta empresa é do tipo participativo, envolvendo todos os responsáveis.	88	3,30	1,06	1,00	3,00	5,00
13. A maior parte das pessoas nesta empresa tem participação em decisões que lhe dizem respeito.	88	3,40	,88	2,00	4,00	5,00
14. Nossa empresa se adapta continuamente à sua estratégia baseada no <i>feedback</i> do mercado.	88	3,77	,75	2,00	4,00	5,00
15. A maior parte das pessoas nesta empresa está disposta a assumir riscos.	88	3,00	,92	1,00	3,00	5,00
16. Nesta empresa, as pessoas são encorajadas a experimentar, de modo a identificarem diferentes abordagens ou novos produtos.	88	3,60	,78	1,00	4,00	5,00

Perguntas	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Mediana	Máximo
17. Os empregados desta empresa compreendem o que deve ser realizado de modo que a organização possa sobreviver e prosperar.	88	3,73	,67	2,00	4,00	5,00
18. A margem de lucro (lucro antes do imposto de renda) da empresa tem crescido consideravelmente nos últimos três anos.	88	3,35	1,07	1,00	4,00	5,00
19. A margem de lucro (lucro antes do imposto de renda) da empresa tem superado a dos principais concorrentes nos últimos três anos.	88	3,31	,88	2,00	3,00	5,00
20. Nos últimos 3 anos, as vendas têm crescido consideravelmente.	88	3,70	1,00	1,00	4,00	5,00
21. Nos últimos 3 anos, o crescimento do faturamento da empresa tem superado a dos principais competidores.	88	3,26	,96	1,00	3,00	5,00
22. O retorno sobre os ativos da empresa tem crescido consideravelmente nos últimos três anos.	88	3,38	1,02	1,00	4,00	5,00
23. O retorno sobre os ativos da empresa tem superado a dos principais concorrentes nos últimos três anos.	88	3,16	,84	1,00	3,00	5,00
24. Os produtos ofertados pela nossa empresa têm padrão de qualidade superior à dos nossos principais concorrentes.	88	3,91	,83	2,00	4,00	5,00
25. Os empregados de nossa empresa são mais satisfeitos e leais do que o dos nossos principais concorrentes.	88	3,65	,70	2,00	4,00	5,00
26. A nossa empresa tem um desempenho geral (na gestão de processos, na gestão de pessoas, na qualidade dos produtos, na adaptabilidade no mercado etc.) acima dos principais concorrentes do mercado.	88	3,58	,87	2,00	4,00	5,00
27. Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa colocou uma ênfase significativa no desenvolvimento de novos produtos, alocando mais recursos financeiros.	88	3,64	,86	2,00	4,00	5,00
28. Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa tem desenvolvido uma variedade mais ampla de novos produtos ou fez mudanças dramáticas em produtos existentes.	88	3,52	,93	1,00	4,00	5,00
29. Nos últimos três anos, a taxa de introdução de novos produtos no mercado foi superior à do nosso principal competidor.	88	3,35	,94	1,00	3,00	5,00
30. Nos últimos três anos, em relação ao nosso principal competidor, a nossa empresa aumentou o seu comprometimento geral no desenvolvimento e na comercialização de novos produtos.	88	3,67	,74	2,00	4,00	5,00
31. Nos últimos três anos, nosso foco principal em relação à estratégia de abordar o mercado tem sido conquistar <i>market share</i> dos principais competidores.	88	3,34	,96	1,00	3,00	5,00
32. Nossa empresa está preparada para sacrificar nossa margem no curto prazo para conquistar <i>market share</i> .	88	2,91	1,05	1,00	3,00	5,00
33. Nos últimos três anos, temos trabalhado para construir nossa posição de mercado no longo prazo.	88	3,92	,85	2,00	4,00	5,00

Perguntas	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Mediana	Máximo
34. Nos últimos três anos, a alocação de recursos na nossa empresa, de forma geral, esteve voltada para o longo prazo em detrimento do curto prazo.	88	3,30	,98	1,00	3,00	5,00
35. Nosso foco principal nos últimos três anos foi expandir o mercado total de nossos produtos e/ou serviços.	88	3,72	,83	2,00	4,00	5,00
36. Nossa prioridade estratégica principal nos últimos três anos foi sobreviver.	88	2,14	,95	1,00	2,00	5,00
37. Nosso foco principal nos últimos três anos esteve em obter ganhos na redução de custos e na melhoria da eficácia operacional.	88	3,99	,81	2,00	4,00	5,00
38. A demanda em nosso setor tem crescido rapidamente nos últimos três anos.	88	3,50	1,01	1,00	4,00	5,00
39. A inovação e a pesquisa e desenvolvimento prevalecem em nosso setor sobre os outros setores empresariais.	88	3,40	1,08	1,00	4,00	5,00
40. Nosso setor continua em fase de crescimento de demanda.	88	3,60	1,00	1,00	4,00	5,00
41. Nosso setor pode ser caracterizado como atividade de alta tecnologia.	88	3,39	1,26	1,00	4,00	5,00
42. Nosso setor é mais instável que a maioria, muda mais rapidamente e de modo imprevisível.	88	3,00	1,07	1,00	3,00	5,00
43. Nesta empresa as métricas de participação de mercado são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).	88	3,30	,90	1,00	3,00	5,00
44. Nesta empresa as métricas de inovação de produtos são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).	88	3,28	,90	2,00	3,00	5,00
45. Nesta empresa as métricas de desempenho organizacional são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).	88	3,60	,78	2,00	4,00	5,00
46. Nesta empresa as métricas de desempenho econômico-financeiro são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa (resultado financeiro do ano corrente e a perspectiva para os próximos dois anos).	88	3,90	,73	2,00	4,00	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE T – Tabela 26: Teste de Normalidade para as variáveis de *performance*

TABELA 26
Teste de Normalidade para as variáveis de *performance*

<i>Performance</i>	Shapiro-Wilk			Conclusão
	Estatística	Graus de liberdade	Valor-p	
Econômico-financeira	0,972	88	0,057	Não Normal
Organizacional	0,972	88	0,050	Normal
Inovação	0,967	88	0,026	Normal
Mercado	0,970	88	0,038	Normal
Total	0,972	88	0,056	Não Normal
Total Ponderada	0,973	88	0,060	Não Normal

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE U – Tabela 27: Teste de Normalidade para cada tipologia dentro dos grupos de *performance*

TABELA 27
Teste de Normalidade para cada tipologia dentro dos grupos de *performance*

<i>Performance</i>	Tipologia	Estatística	Graus de liberdade	Valor-p	Conclusão
Econômico- financeira	1 Comando	0,94	23	0,179	Não Normal
	2 Simbólica	0,92	10	0,395	Não Normal
	3 Racional	0,97	25	0,565	Não Normal
	4 Incremental	0,92	3	0,463	Não Normal
	5 Orgânica	0,98	7	0,933	Não Normal
	6 Mista	0,98	20	0,942	Não Normal
Organizacional	1 Comando	0,91	23	0,049	Normal
	2 Simbólica	0,93	10	0,440	Não Normal
	3 Racional	0,95	25	0,194	Não Normal
	4 Incremental	1,00	3	1,000	Não Normal
	5 Orgânica	0,98	7	0,949	Não Normal
	6 Mista	0,96	20	0,609	Não Normal
Inovação	1 Comando	0,97	23	0,607	Não Normal
	2 Simbólica	0,96	10	0,758	Não Normal
	3 Racional	0,96	25	0,379	Não Normal
	4 Incremental	0,89	3	0,363	Não Normal
	5 Orgânica	0,85	7	0,117	Não Normal
	6 Mista	0,95	20	0,413	Não Normal
Mercado	1 Comando	0,94	23	0,150	Não Normal
	2 Simbólica	0,89	10	0,149	Não Normal
	3 Racional	0,96	25	0,486	Não Normal
	4 Incremental	0,96	3	0,637	Não Normal
	5 Orgânica	0,98	7	0,954	Não Normal
	6 Mista	0,92	20	0,080	Não Normal
Total	1 Comando	0,97	23	0,691	Não Normal
	2 Simbólica	0,93	10	0,424	Não Normal
	3 Racional	0,90	25	0,022	Normal
	4 Incremental	0,86	3	0,260	Não Normal
	5 Orgânica	0,93	7	0,553	Não Normal
	6 Mista	0,96	20	0,594	Não Normal
Total Ponderada	1 Comando	0,97	23	0,638	Não Normal
	2 Simbólica	0,93	10	0,430	Não Normal
	3 Racional	0,91	25	0,028	Normal
	4 Incremental	0,75	3	0,008	Normal
	5 Orgânica	0,91	7	0,407	Não Normal
	6 Mista	0,97	20	0,657	Não Normal

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE V – Tabela 28: Teste de Normalidade para cada tipologia dentro dos grupos de Dinamismo

TABELA 28
Teste de Normalidade para cada tipologia dentro dos grupos de Dinamismo

<i>Performance</i>	Dinamismo	Estatística	Graus de liberdade	Valor-p	Conclusão
Econômico-financeira	0 Não dinâmica	0,98	27	0,773	Não Normal
	1 Dinâmica	0,95	61	0,016	Normal
Organizacional	0 Não dinâmica	0,96	27	0,305	Normal
	1 Dinâmica	0,95	61	0,023	Normal
Inovação	0 Não dinâmica	0,97	27	0,483	Não Normal
	1 Dinâmica	0,97	61	0,093	Não Normal
Mercado	0 Não dinâmica	0,93	27	0,076	Não Normal
	1 Dinâmica	0,97	61	0,115	Não Normal
Total	0 Não dinâmica	0,91	27	0,020	Normal
	1 Dinâmica	0,98	61	0,234	Não Normal
Total Ponderada	0 Não dinâmica	0,92	27	0,033	Não Normal
	1 Dinâmica	0,97	61	0,222	Não Normal

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE W – Tabela 29: Cálculo do peso da *Performance Ponderada*

TABELA 29
Cálculo do peso da *Performance Ponderada*

Peso para	Pergunta	N	Média das empresas	Soma de pontos das empresas	PESO=	Peso (em %)
					$\frac{\text{Pontos}}{\text{soma de pontos total}}$	
Econômico-financeira	P46 Nesta empresa, as métricas de desempenho econômico-financeiro são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa?	88	3,90	343	0,2768	28%
Organizacional	P45 Nesta empresa, as métricas de desempenho organizacional são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa?	88	3,60	317	0,2559	26%
Inovação	P44 Nesta empresa, as métricas de inovação de produtos são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa?	88	3,28	289	0,2333	23%
Mercado	P43 Nesta empresa, as métricas de participação de mercado são consideradas como critérios importantes de aferição do desempenho geral da empresa?	88	3,30	290	0,2341	23%
Total		88	3,52	1.239	1,0000	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE X – Tabela 30: Classificação de empresas por faturamento e tipologia

TABELA 30
Classificação de empresas por faturamento e tipologia

Faturamento anual	Tipologia												Total	
	Comando		Simbólica		Racional		Incremental		Orgânica		Mista			
	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Abaixo de R\$ 1.200.000,00	4	17,4	1	10,0	1	4,0	1	33,3	1	14,3	1	5,0	9	10,2
Acima de R\$ 60.000.000,00	5	21,7	6	60,0	17	68,0	0	0,0	2	28,6	7	35,0	37	42,0
De R\$ 1.200.000,00 a R\$ 10.500.000,00	7	30,4	2	20,0	2	8,0	1	33,3	1	14,3	5	25,0	18	20,5
De R\$ 10.500.000,00 a R\$ 60.000.000,00	7	30,4	1	10,0	5	20,0	1	33,3	3	42,9	7	35,0	24	27,3
Total	23	100,0	10	100,0	25	100,0	3	100,0	7	100,0	20	100,0	88	100,0

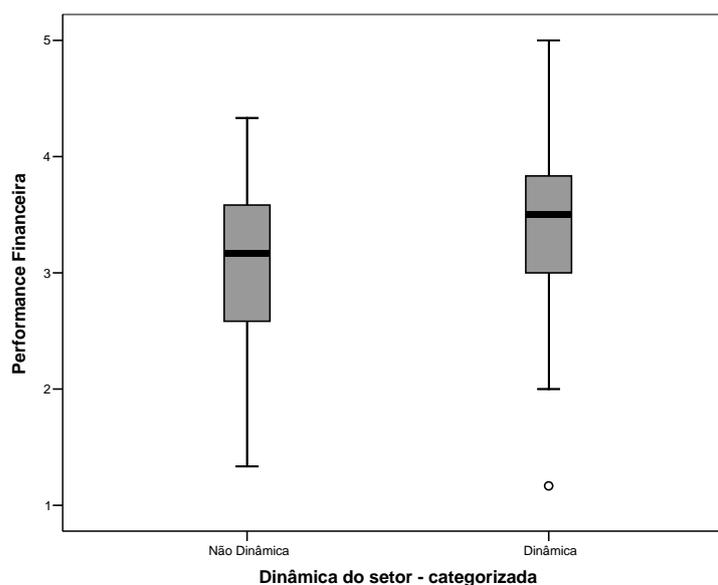
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE Y –Dinâmica do setor - categorizada

a) Dinâmica do setor - categorizada versus *Performance* Econômico-financeira

Dinamismo	N	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Não dinâmica	27	3,06	3,17	0,75	1,33	4,33
Dinâmica	61	3,49	3,50	0,74	1,17	5,00
Total	88	3,36	3,33	0,77	1,17	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor.



Postos	Dinâmica do setor - categorizada	N	Média do Posto	Soma dos Postos
<i>Performance</i> Econômico-financeira	0 Não Dinâmica	27	35,56	960
	1 Dinâmica	61	48,46	2956
	Total	88		

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor-p
<i>Performance</i> Econômico-financeira	582	960	-2,19	0,028

		t-Teste para igualdade de médias		
Amostras independentes	Teste	t	Graus de liberdade	Valor-p
<i>Performance</i> Econômico-financeira		-2,49	86	0,015
				Diferença média
				-0,430

Figura 3: Dinâmica do setor - categorizada versus *Performance* Econômico-financeira

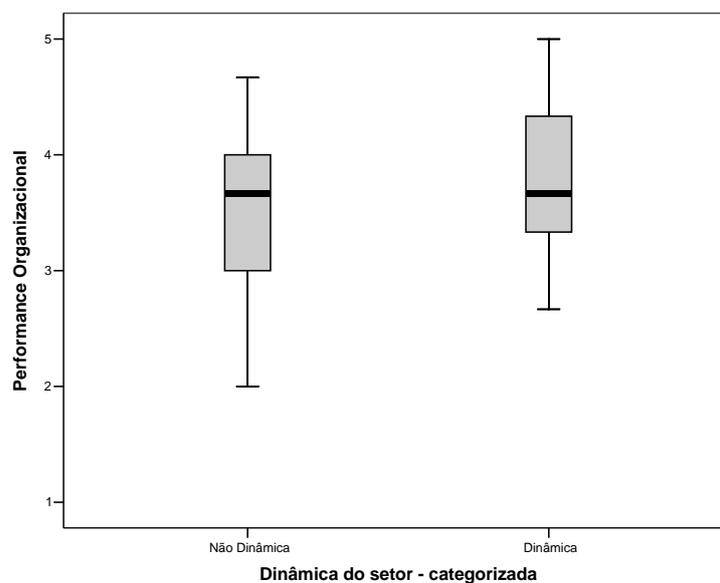
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusão:

Existe diferença de *performance* Econômico-financeira entre os grupos de dinamismo. Empresas dinâmicas tendem a ter mediana maior que não dinâmicas na *performance* Econômico-financeira, como se pode ver pelo gráfico e também pelo teste (valor $p < 5\%$).

b) Dinâmica do setor - categorizada versus *Performance Organizacional*

Dinamismo	N	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Não dinâmica	27	3,49	3,67	0,71	2,00	4,67
Dinâmica	61	3,81	3,67	0,59	2,67	5,00
Total	88	3,71	3,67	0,64	2,00	5,00



Postos	Dinâmica do setor - categorizada	N	Média do Posto	Soma dos Postos
<i>Performance Organizacional</i>	0 Não dinâmica	27	37,48	1012
	1 Dinâmica	61	47,61	2904
	Total	88		

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor-p
<i>Performance Organizacional</i>	634	1012	-1,74	0,082

t-Teste para igualdade de médias				
Amostras independentes	Teste t	Graus de liberdade	Valor-p	Diferença média
<i>Performance Organizacional</i>	-2,17	86	0,033	-0,315

Figura 4: Dinâmica do setor - categorizada versus *Performance Organizacional*

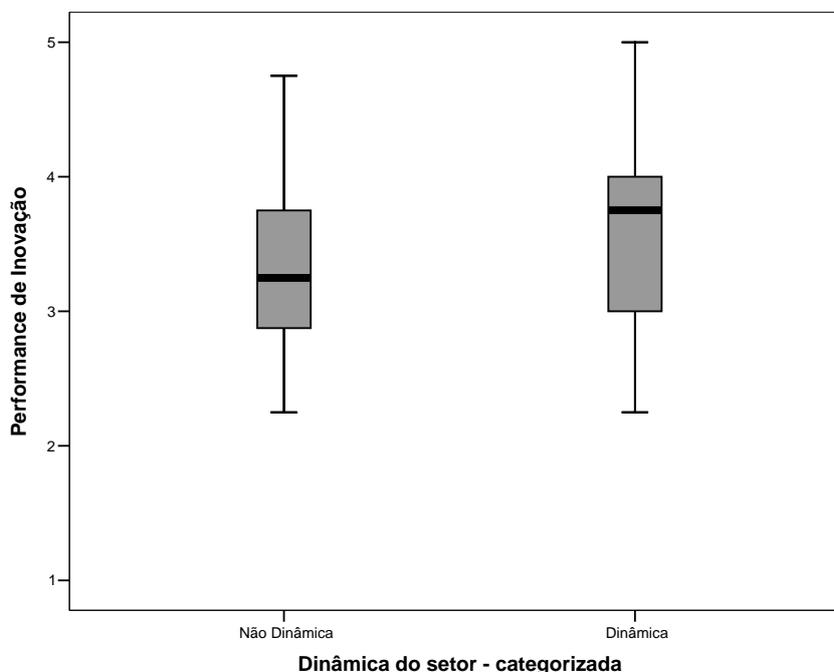
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusão:

Não existe diferença de *performance Organizacional* entre os grupos de dinamismo. Empresas dinâmicas e não dinâmicas tendem a ter a mesma *performance Organizacional*, como se pode ver pelo gráfico e também pelo teste (valor $p < 5\%$).

c) Dinâmica do setor - categorizada x *Performance* de Inovação

Dinamismo	N	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Não dinâmica	27	3,30	3,25	0,64	2,25	4,75
Dinâmica	61	3,66	3,75	0,72	2,25	5,00
Total	88	3,55	3,50	0,72	2,25	5,00



Postos	Dinâmica do setor - categorizada	N	Média do Posto	Soma dos Postos
<i>Performance</i> de Inovação	0 Não Dinâmica	27	35,78	966
	1 Dinâmica	61	48,36	2950
	Total	88		

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor-p
<i>Performance</i> de Inovação	588	966	-2,14	0,03206

		t-Teste para igualdade de médias		
Amostras independentes	Teste	t	graus de liberdade	Valor-p
<i>Performance</i> de Inovação		-2,22	86	0,029
				Diferença média
				-0,359

Figura 5: Dinâmica do setor - categorizada x *Performance* de Inovação

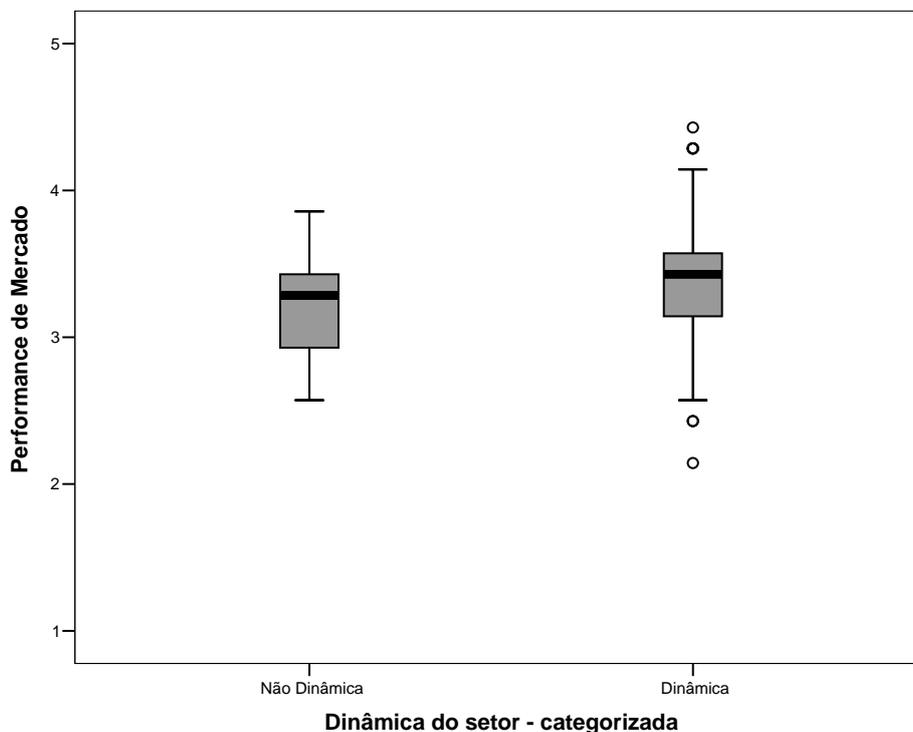
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusão:

Existe diferença de *performance* Inovação entre os grupos de dinamismo. Empresas dinâmicas tendem a ter mediana maior que não dinâmicas na *performance* Inovação, como se pode ver pelo gráfico e também pelo teste (valor $p < 5\%$).

d) Dinâmica do setor - categorizada versus Performance de Mercado

Dinamismo	N	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Não dinâmica	27	3,20	3,29	0,30	2,57	3,86
Dinâmica	61	3,39	3,43	0,49	2,14	4,43
Total	88	3,33	3,43	0,45	2,14	4,43



	Dinâmica do setor – categorizada	N	Média do Posto	Soma dos Postos
<i>Performance</i> de Mercado	0 Não dinâmica	27	35,69	964
	1 Dinâmica	61	48,40	2953
	Total	88		

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor-p
<i>Performance</i> de Mercado	585,5	963,5	-2,17	0,030

t-Teste para igualdade de médias				
Amostras independentes Teste	t	graus de liberdade	Valor-p	Diferença média
<i>Performance</i> de Mercado	-1,89	86	0,062	-0,193

Figura 6: Dinâmica do setor - categorizada versus Performance de Mercado

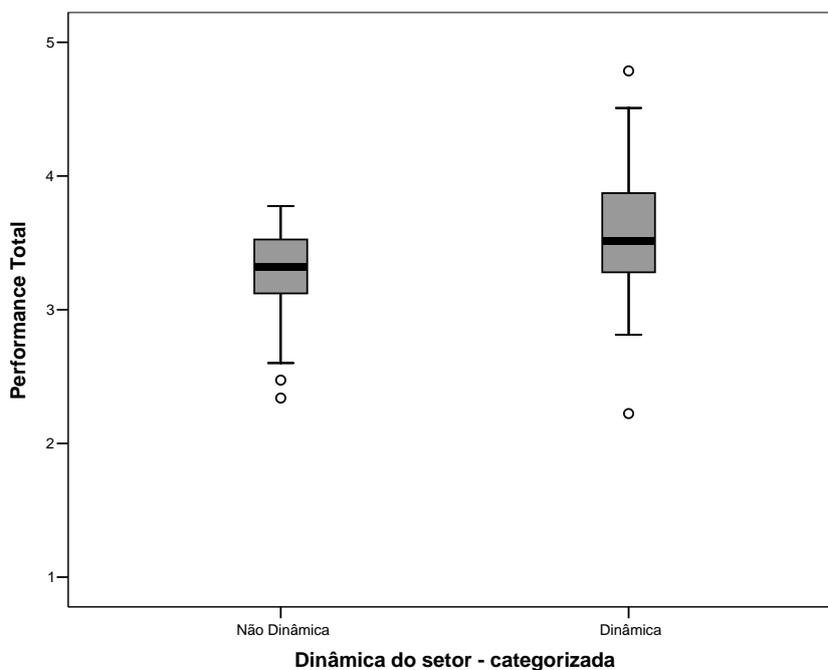
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusão:

Existe diferença de *performance* de Mercado entre os grupos de dinamismo. Empresas dinâmicas tendem a ter mediana maior que não dinâmicas na *performance* de Mercado, como se pode ver pelo gráfico e também pelo teste (valor $p < 5\%$).

e) Dinâmica do setor - categorizada *versus* Performance Total

Dinamismo	N	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Não dinâmica	27	3,26	3,32	0,35	2,34	3,77
Dinâmica	61	3,59	3,51	0,48	2,22	4,79
Total	88	3,49	3,45	0,47	2,22	4,79



Postos	Dinâmica do setor - categorizada	N	Média do Posto	Soma dos Postos
Performance Total	0 Não dinâmica	27	33,43	903
	1 Dinâmica	61	49,40	3014
	Total	88		

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor-p
Performance Total	524,5	902,5	-2,71	0,006821

		t-Teste para igualdade de médias			
Amostras independentes	Teste	t	graus de liberdade	Valor-p	Diferença média
Performance Total		-3,17	86	0,002	-0,324

Figura 7: Dinâmica do setor - categorizada *versus* Performance Total

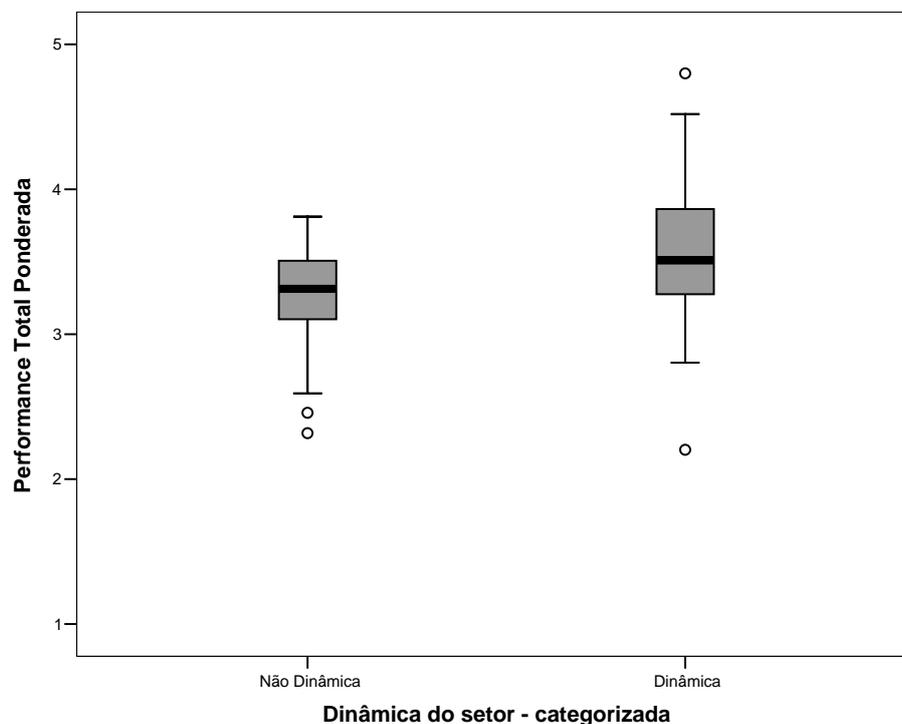
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusão:

Existe diferença de *performance* Total entre os grupos de dinamismo. Empresas dinâmicas tendem a ter mediana maior que não dinâmicas na *performance* Total, como se pode ver pelo gráfico e também pelo teste (valor $p < 5\%$).

f) Dinâmica do setor - categorizada versus Performance Total ponderada

Dinamismo	n	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Não dinâmica	27	3,26	3,31	0,36	2,32	3,81
Dinâmica	61	3,59	3,51	0,48	2,20	4,80
Total	88	3,49	3,45	0,47	2,20	4,80



	Dinâmica do setor - categorizada	N	Média do Posto	Soma dos Postos
<i>Performance Total Ponderada</i>	0 Não dinâmica	27	33,19	896
	1 Dinâmica	61	49,51	3020
	Total	88		

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor-p
<i>Performance Total Ponderada</i>	518	896	-2,76	0,006

t-Teste para igualdade de médias				
Amostras independentes	Teste t	graus de liberdade	Valor-p	Diferença média
<i>Performance Total Ponderada</i>	-3,17	86	0,002	-0,329

Figura 8: Dinâmica do setor - categorizada versus Performance Total ponderada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusão:

Existe diferença de *performance Total Ponderada* entre os grupos de dinamismo. Empresas dinâmicas tendem a ter mediana maior que não dinâmicas na *performance Total Ponderada*, como se pode ver pelo gráfico e também pelo teste (valor $p < 5\%$).

APÊNDICE Z – Tabela 31: Análise de componentes baseada no critério de Hart (1992)

TABELA 31
Análise de componentes baseada no critério de Hart (1992)

Pergunta	Tipologia*	Componente				
		1	2	3	4	5
P05. O Executivo Principal estabelece onde estará a empresa nos próximos 20 anos e dá o melhor de si para comunicar isto para a organização.	Simbólica	0,76	0,19	-0,15	0,17	0,04
P06. O Executivo Principal serve como um exemplo pessoal da forma como as pessoas devem se comportar.	Simbólica	0,45	0,13	0,08	0,09	0,12
P11. A estratégia é feita de forma interativa, envolvendo gerentes, auxiliares e executivos em um grande diálogo.	Incremental	0,85	-0,04	0,02	-0,09	0,03
P12. O planejamento estratégico nesta empresa é do tipo participativo, envolvendo todos os responsáveis.	Incremental	0,75	-0,08	0,02	-0,18	0,06
P01. A estratégia desta empresa é definida pelo Executivo Principal e poucos dos seus subordinados diretos.	Comando	-0,10	0,69	0,01	0,20	-0,33
P02. O Executivo Principal primariamente define a visão da empresa, seu propósito básico e a sua direção geral.	Comando	0,01	0,84	0,15	0,01	-0,04
P03. O Executivo Principal desta empresa determina e executa a estratégia baseada em análises da situação dos negócios.	Comando	0,03	0,77	-0,13	-0,11	0,11
P04. O Executivo Principal regularmente desafia os funcionários com novos objetivos e desafios.	Simbólica	0,25	0,49	0,07	-0,15	0,19
P14. Nossa empresa se adapta continuamente à sua estratégia baseada no <i>feedback</i> do mercado.	Incremental	0,24	0,04	0,59	-0,06	-0,40
P15. A maior parte das pessoas nesta empresa está disposta a assumir riscos.	Orgânica	-0,12	0,00	0,83	0,02	0,07
P16. Nesta empresa, as pessoas são encorajadas a experimentar, de modo a identificarem diferentes abordagens ou novos produtos.	Orgânica	-0,13	0,13	0,71	-0,10	0,36
P17. Os empregados desta empresa compreendem o que deve ser realizado de modo que a organização possa sobreviver e prosperar.	Orgânica	0,39	-0,11	0,48	0,08	-0,13
P10. A análise formal do ambiente de negócios e de nossos competidores é o ponto de partida usado no planejamento estratégico em nossa empresa.	Racional	0,42	-0,10	0,27	0,59	0,09
P13. A maior parte das pessoas nesta empresa tem participação em decisões que lhe dizem respeito.	Incremental	0,21	-0,04	0,39	-0,66	-0,05
P07. Nossa empresa adota um plano estratégico formal revisado anualmente, de modo a guiar nossas atividades operacionais.	Racional	0,41	0,11	-0,02	-0,11	0,66
P08. O planejamento estratégico em nossa empresa é um procedimento formal que ocorre em um ciclo calendário regular.	Racional	0,41	-0,07	-0,04	-0,19	0,66
P09. Nossa empresa tem uma missão descrita que é comunicada aos empregados.	Racional	0,05	-0,08	0,25	0,35	0,74

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AA – Tabela 32: Teste de Comunalidades

TABELA 32
Teste de Comunalidades

Comunalidades	Extraction
1. C - A estratégia desta empresa é definida pelo Executivo Principal e poucos dos seus subordinados diretos.	0,636
2. C - O Executivo Principal primariamente define a visão da empresa, seu propósito básico e a sua direção geral.	0,731
3. C - O Executivo Principal desta empresa determina e executa a estratégia baseada em análises da situação dos negócios.	0,647
4. S - O Executivo Principal regularmente desafia os funcionários com novos objetivos e desafios.	0,448
5. S - O Executivo Principal estabelece onde estará a empresa nos próximos 20 anos e dá o melhor de si para comunicar isto para a organização.	0,633
6. S - O Executivo Principal serve como um exemplo pessoal da forma como as pessoas devem se comportar.	0,311
7. R - Nossa empresa adota um plano estratégico formal revisado anualmente, de modo a guiar nossas atividades operacionais.	0,807
8. R - O planejamento estratégico em nossa empresa é um procedimento formal que ocorre em um ciclo calendário regular.	0,801
9. R - Nossa empresa tem uma missão descrita que é comunicada aos empregados.	0,764
10. R - A análise formal do ambiente de negócios e de nossos competidores é o ponto de partida usado no planejamento estratégico em nossa empresa.	0,671
11. A - A estratégia é feita de forma interativa, envolvendo gerentes, auxiliares e executivos em um grande diálogo.	0,762
12. A - O planejamento estratégico nesta empresa é do tipo participativo, envolvendo todos os responsáveis.	0,642
13. A - A maior parte das pessoas nesta empresa tem participação em decisões que lhe dizem respeito.	0,693
14. A - Nossa empresa se adapta continuamente à sua estratégia baseada no <i>feedback</i> do mercado.	0,574
15. I - A maior parte das pessoas nesta empresa está disposta a assumir riscos.	0,651
16. I - Nesta empresa, as pessoas são encorajadas a experimentar, de modo a identificarem diferentes abordagens ou novos produtos.	0,639
17. I - Os empregados desta empresa compreendem o que deve ser realizado de modo que a organização possa sobreviver e prosperar.	0,480

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AB – Tabela 33: Alfa para cada uma das componentes

TABELA 33
Alfa para cada uma das componentes

Componente	Alfa					
Componente 1	0,768	Perguntas	P05	P06	P11	P12
		Tipologia*	Simbólica	Simbólica	Incremental	Incremental
		Valor	0,76	0,45	0,85	0,75
Componente 2	0,672	Perguntas	P01	P02	P03	P04
		Tipologia*	Comando	Comando	Comando	Simbólica
		Valor	0,69	0,84	0,77	0,49
Componente 3	0,679	Perguntas	P14	P15	P16	P17
		Tipologia*	Incremental	Orgânica	Orgânica	Orgânica
		Valor	0,59	0,83	0,71	0,48
Componente 4	0,081	Perguntas	P10	P13		
		Tipologia*	Racional	Incremental		
		Valor	0,59	-0,66		
Componente 5	0,793	Perguntas	P07	P08	P09	
		Tipologia*	Racional	Racional	Racional	
		Valor	0,66	0,66	0,74	

Fonte: Elaborado pelo autor.