



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

VITOR DE SOUSA MENDES

A RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO EMPRESARIAL
E A TURBULÊNCIA AMBIENTAL

FORTALEZA - CEARÁ

2019

VITOR DE SOUSA MENDES

A RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO EMPRESARIAL
E A TURBULÊNCIA AMBIENTAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão, Organizações e Ambientes.

Orientador: Prof. Ph.D. Paulo César de Sousa Batista.

FORTALEZA - CEARÁ

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Mendes, Vitor de Sousa.

A relação entre o desempenho empresarial e a turbulência ambiental [recurso eletrônico] / Vitor de Sousa Mendes. - 2019.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 148 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2019.

Área de concentração: Gestão, Organizações e Ambientes.

Orientação: Prof. Dr. Paulo César de Sousa Batista.

1. Hipótese de Sucesso Estratégico. 2. Agressividade estratégica. 3. Capacidade de reação da potencialidade. 4. Turbulência ambiental. 5. Meios de hospedagem. I. Título.

VITOR DE SOUSA MENDES

A RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO EMPRESARIAL E A TURBULÊNCIA
AMBIENTAL

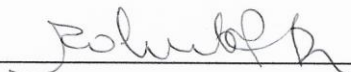
Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração. Área de concentração: Gestão, Organizações e Ambientes.

Aprovada em: 30 de abril de 2019.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Ph.D. Paulo César de Sousa Batista
(Orientador e Presidente da Banca – UECE)



Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto
(Membro interno - UECE)



Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte
(Membro Externo - UNIFOR)

À minha amada esposa, Mariana Botelho Ribeiro Mendes, e às minhas filhas, Alice Ribeiro Mendes e Laís Ribeiro Mendes, que estiveram sempre presentes nesta trajetória. Aos meus pais, irmãos, sogra e cunhadas, pelo apoio e ajuda, quando foi necessário. A Deus, por ter me proporcionado a capacidade e oportunidade de realizar esse sonho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Paulo César de Sousa Batista, Ph.D., por todo o conhecimento compartilhado, pela iluminação para a escolha do tema do trabalho e pelas orientações que foram feitas, tanto para essa pesquisa como em outras. Sua contribuição foi fundamental para moldar o pesquisador que me tornei.

À Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista dos Santos, que tive o prazer de ser aluno em três disciplinas e que foi fundamental no meu aprendizado sobre pesquisa qualitativa e teoria geral da administração.

Aos demais professores do Programa, em especial, os profs. Dr.^a Ana Augusta Ferreira de Freitas, Dr. Jeová Torres Silva Júnior, Dr. Samuel Façanha Câmara, Dr. Márcio de Oliveira Mota e Dr. Francisco Roberto Pinto, que contribuíram com seus ensinamentos, conselhos e experiência.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte e Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto, por aceitarem o convite de avaliar este trabalho e pelas contribuições enriquecedoras que fizeram para melhorá-lo.

Aos funcionários da UECE, Alessandra, Patriane e Fernando, com quem tive ótima convivência e que sempre me ajudaram quando foi preciso.

Aos meus colegas da turma 14 de mestrado e doutorandos do Programa, que cresceram e se desenvolveram junto comigo, que compartilharam suas dúvidas, angústias, superações, vitórias e conhecimentos, sempre dispostos a ajudar. O companheirismo da turma foi fundamental para que essa jornada fosse mais prazerosa e proveitosa.

Aos dez gestores de meios de hospedagem da cidade de Parnaíba, que contribuíram na realização do pré-teste, e a todos os 174 respondentes da pesquisa, por dedicarem alguns minutos para responder ao questionário.

Aos meus colegas de trabalho e ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI, que permitiram e deram apoio para que eu pudesse me dedicar integralmente ao curso de Mestrado.

Ao meu primo Alex e sua esposa Ana Beatriz, que me acolheram muito bem em Fortaleza.

À minha esposa, Mariana Botelho Ribeiro Mendes, que sempre esteve ao meu lado, compartilhando comigo todos os momentos de frustrações, angústias, alegrias e que prestou um apoio fundamental para a conclusão deste trabalho.

“Qualquer atividade torna-se criativa e prazerosa quando quem a pratica se interessa por fazê-la bem feita, ou até melhor.”

(JOHN UPDIKE)

RESUMO

A dinâmica do ambiente externo influi no grau de turbulência percebido pela alta gerência de uma organização, que por sua vez influencia a tomada de decisões estratégicas. Dada a importância das variáveis ambientais no alcance dos objetivos organizacionais, esta pesquisa parte da seguinte questão: qual a relação entre a turbulência ambiental e o desempenho empresarial? Assim, este estudo se propôs verificar a relação entre a turbulência ambiental e o desempenho empresarial, a partir da identificação de configurações estratégicas em diferentes contextos ambientais. Para tanto, adotou-se o modelo de diagnóstico baseado na Hipótese de Sucesso Estratégico (ANSOFF *et al.*, 2019; ANSOFF; MCDONNELL, 1993; ANSOFF; SULLIVAN, 1993), a qual defende que o potencial de desempenho de uma empresa é otimizado caso a agressividade estratégica esteja equiparada ao nível de turbulência ambiental e a capacidade de reação da potencialidade à agressividade estratégica. Embora o modelo já tenha sido validado por diferentes testes empíricos em teses de doutorado, demonstrando ser promissor, há escassas publicações que o adotam, representando uma lacuna a ser explorada pela pesquisa. Para cumprir o objetivo, foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionários em meios de hospedagens brasileiros, com uma amostra formada por 174 empresas. Foram utilizadas as técnicas estatísticas de análise fatorial exploratória, testes de correlação, análise de *clusters* e modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados confirmam a Hipótese de Sucesso Estratégico de Ansoff, ao demonstrar que, enquanto houve um efeito negativo direto entre a turbulência ambiental e o desempenho, a mediação dos constructos agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade teve efeito positivo indireto entre a turbulência ambiental e o desempenho, melhorando o potencial de sucesso empresarial. Além disso, a análise de clusters identificou perfis de empresas com maior e menor probabilidade de sucesso diante da turbulência ambiental, permitindo a associação dos grupos identificados com a tipologia de Miles *et al.* (1978), avançando na teoria com a divisão do grupo das *Reactors* em três subgrupos: “precipitadas”, “conformadas” e “apáticas”.

Palavras-chave: Hipótese de Sucesso Estratégico. Agressividade estratégica. Capacidade de reação da potencialidade. Turbulência ambiental. Meios de hospedagem.

ABSTRACT

The dynamics of the external environment influence the degree of turbulence perceived by the top management of an organization, which in turn influences strategic decision making. Given the importance of environmental variables in achieving organizational objectives, this research is based on the following question: what is the relationship between environmental turbulence and business performance? Thus, this study proposes to verify the relationship between environmental turbulence and business performance from the identification of strategic configurations in different environmental contexts. In order to do this, the diagnostic model based on the Strategic Success Paradigm (ANSOFF *et al.*, 2019; ANSOFF, MCDONNELL, 1993; ANSOFF; SULLIVAN, 1993) was adopted, which states that the firm's performance potential is optimized if strategic aggressiveness matches the level of environmental turbulence, and the responsiveness of the firm's capability matches with strategic aggressiveness. Although the model has already been validated by different empirical tests in doctoral theses, proving to be promising, there are few publications that have adopted it, representing a gap to be explored by the research. In order to fulfill the objective, field research was carried out with the application of questionnaires in the Brazilian hospitality industry, with a sample of 174 companies. The statistical techniques of exploratory factorial analysis, correlation tests, cluster analysis and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) were used. The results confirm Ansoff's Strategic Success Paradigm by demonstrating that while there was a direct negative effect between environmental turbulence and performance, the mediation of the constructs strategic aggressiveness and organizational responsiveness had indirect positive effect between environmental turbulence and performance, enhancing the potential for business success. In addition, the cluster analysis identified profiles of companies with greater and lesser probability of success in the face of environmental turbulence, allowing the association of the groups identified with the typology of Miles *et al.* (1978), advancing in theory by dividing the Reactors into three subgroups: "hasty," "conformed," and "apathetic".

Keywords: Strategic Success Paradigm. Strategic aggressiveness. Responsiveness of capability. Environmental turbulence. Hospitality industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Exemplo de diagnóstico estratégico.....	39
Figura 2 – Fórmula para cálculo do Hiato Estratégico.....	40
Figura 3 – Framework do diagnóstico estratégico.....	41
Figura 4 – Efeito de desajuste estratégico sobre o potencial de lucro.....	41
Figura 5 – Níveis do índice de competitividade.....	56
Figura 6 – Modelo inicial.....	124
Figura 7 – Modelo estrutural com os coeficientes de determinação (R^2), coeficientes de caminhos e cargas fatoriais.....	129
Quadro 1 – Escala de turbulência.....	29
Quadro 2 – Correspondência entre agressividade e turbulência.....	31
Quadro 3 – Ajustamento da capacidade de reação à turbulência.....	34
Quadro 4 – Correspondência entre trios - agressividade, capacidade de reação e turbulência - que maximizam o retorno sobre o investimento de uma empresa.....	42
Quadro 5 – Constructos, variáveis e referências.....	46
Quadro 6 – Transformações de variáveis de desempenho e hiato estratégico em variáveis binárias.....	111
Gráfico 1 – Contagem da população por UF.....	49
Gráfico 2 – Número de respostas por dia de coleta.....	51
Gráfico 3 – Índices de competitividade por dimensão em ordem decrescente de desempenho – Brasil: 2015.....	56
Gráfico 4 – Índices gerais de competitividade – Brasil, capitais e não capitais: 2008- 2015.....	57
Gráfico 5 – Desembarques internacionais de passageiros em aeroportos do Brasil - 2007-2017.....	64
Gráfico 6 – Desembarques nacionais de passageiros em aeroportos do Brasil - 2007- 2017.....	65
Gráfico 7 – Chegadas internacionais de turistas e receita cambial do turismo no mundo - 2010-2017.....	66

Gráfico 8 – Distribuição da amostra por tipo de meio de hospedagem.....	67
Gráfico 9 – Frequência do número de unidades habitacionais na amostra.....	68
Gráfico 10 – Frequência do número de leitos na amostra.....	68
Gráfico 11 – Distribuição da amostra pelo número de empregados.....	69
Gráfico 12 – Distribuição da amostra pelo nível de faturamento anual.....	70
Gráfico 13 – Classificação da amostra pelo tempo de operação.....	71
Gráfico 14 – Distribuição da amostra por UF.....	71
Gráfico 15 – Distribuição da amostra pelo preço cobrado.....	72
Gráfico 16 – Cargo/função do respondente.....	73
Gráfico 17 – Tempo de atuação do respondente na empresa.....	73
Gráfico 18 – Escolaridade do respondente.....	74
Gráfico 19 – Variável A1.1.....	76
Gráfico 20 – Variável A1.2.....	76
Gráfico 21 – Variável A1.3.....	76
Gráfico 22 – Variável A2.1.....	77
Gráfico 23 – Variável A2.2.....	77
Gráfico 24 – Variável A3.1.....	78
Gráfico 25 – Variável A3.2.....	78
Gráfico 26 – Variável A4.1.....	78
Gráfico 27 – Variável A4.2.....	78
Gráfico 28 – Variável B1.1.....	80
Gráfico 29 – Variável B1.2.....	80
Gráfico 30 – Variável B1.3.....	80
Gráfico 31 – Variável B1.4.....	80
Gráfico 32 – Variável B1.5.....	81
Gráfico 33 – Variável B2.1.....	83
Gráfico 34 – Variável B2.2.....	83
Gráfico 35 – Variável B2.3.....	84
Gráfico 36 – Variável B2.4.....	84
Gráfico 37 – Variável B2.5.....	84
Gráfico 38 – Variável B2.6.....	84
Gráfico 39 – Variável B2.7.....	85
Gráfico 40 – Variável B2.8.....	85
Gráfico 41 – Variável C1.....	87

Gráfico 42 – Variável C2.....	87
Gráfico 43 – Variável C3.....	87
Gráfico 44 – Nota de avaliação por usuários do Google.....	89
Gráfico 45 – Número de usuários que avaliaram as empresas.....	90
Gráfico 46 – Distribuição de frequência do hiato estratégico na amostra.....	106
Gráfico 47 – Gráfico de barras da relação entre o sucesso e o hiato estratégico calculado por todas as variáveis.....	113
Gráfico 48 – Gráfico de barras da relação entre o sucesso e o hiato estratégico calculado pelas variáveis selecionadas na análise fatorial.....	113
Gráfico 49 – Gráfico de barras da relação entre o sucesso e o hiato estratégico calculado pelas variáveis substitutas.....	114
Gráfico 50 – Gráfico de barras da relação entre o sucesso e o hiato estratégico calculado pelos escores fatoriais.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Contagem da população por porte.....	49
Tabela 2 –	Quantidade de meios de hospedagem por tipo.....	50
Tabela 3 –	Principais países receptores de turistas internacionais, por ano - 2005, 2010, 2015, 2016.....	58
Tabela 4 –	Chegadas de turistas ao Brasil segundo Continentes de residência permanente - 2016-2017.....	59
Tabela 5 –	Principais países emissores de turistas internacionais para o Brasil – 2016-2017.....	59
Tabela 6 –	Chegada mensal de turistas internacionais ao Brasil.....	60
Tabela 7 –	Motivos da viagem de turistas internacionais ao Brasil.....	60
Tabela 8 –	Tipo de alojamento utilizado por turistas estrangeiros no Brasil.....	61
Tabela 9 –	Gasto médio per capita dia por turistas estrangeiros no Brasil.....	61
Tabela 10 –	Permanência média de turistas estrangeiros no Brasil.....	62
Tabela 11 –	Fonte de informação da organização da viagem de turistas estrangeiros.....	62
Tabela 12 –	Avaliação positiva dos turistas estrangeiros no Brasil.....	63
Tabela 13 –	Estatística descritiva do número de UHs e de leitos da amostra e da população.....	67
Tabela 14 –	Estatística descritiva das variáveis da turbulência ambiental.....	75
Tabela 15 –	Estatística descritiva das variáveis da agressividade estratégica.....	79
Tabela 16 –	Estatística descritiva das variáveis da capacidade de reação da potencialidade.....	82
Tabela 17 –	Estatística descritiva das variáveis que mensuram o desempenho.....	86
Tabela 18 –	Estatística descritiva da nota de avaliação por usuários do Google.....	88
Tabela 19 –	Estatística descritiva do número de usuários que avaliaram a empresa.....	89
Tabela 20 –	Testes de normalidade das variáveis da turbulência ambiental.....	91
Tabela 21 –	Teste de confiabilidade do constructo turbulência ambiental.....	92
Tabela 22 –	Medidas do constructo turbulência ambiental caso um dos itens fosse excluído.....	92
Tabela 23 –	Teste de confiabilidade do constructo agressividade estratégica.....	92

Tabela 24 – Medidas do constructo agressividade estratégica caso um dos itens fosse excluído.....	93
Tabela 25 – Teste de confiabilidade do constructo capacidade de reação da potencialidade.....	93
Tabela 26 – Medidas do constructo capacidade de reação da potencialidade caso um dos itens fosse excluído.....	93
Tabela 27 – Teste de KMO e de Bartlett na primeira tentativa de AF.....	95
Tabela 28 – Total da variância explicada na primeira tentativa de AF.....	96
Tabela 29 – Matriz de AF de componentes rotacionada.....	97
Tabela 30 – Matriz de AF de componentes rotacionada após exclusão de 10 itens.....	98
Tabela 31 – Matriz de comunalidades da solução com 12 itens.....	99
Tabela 32 – Total da variância explicada na solução fatorial escolhida.....	100
Tabela 33 – Matriz de comunalidades da solução com 9 itens.....	100
Tabela 34 – Matriz de AF de componentes rotacionada da solução com 9 itens.....	101
Tabela 35 – Resultado dos testes de confiabilidade dos fatores extraídos.....	102
Tabela 36 – Estatísticas descritivas das médias dos constructos.....	104
Tabela 37 – Testes de normalidade das médias dos constructos.....	105
Tabela 38 – Estatísticas descritivas do hiato estratégico.....	105
Tabela 39 – Correlação entre o hiato e diferentes medidas de desempenho.....	106
Tabela 40 – Estatísticas descritivas das médias dos constructos e do hiato estratégico das empresas com mais de 3 anos de operação.....	107
Tabela 41 – Correlação entre o hiato e diferentes medidas de desempenho das observações com mais de três anos de operação.....	107
Tabela 42 – Estatísticas descritivas das médias dos constructos e do hiato estratégico após análise fatorial e com todas as observações.....	108
Tabela 43 – Correlação entre o hiato e diferentes medidas de desempenho após análise fatorial.....	108
Tabela 44 – Estatísticas descritivas das médias dos constructos e do hiato estratégico após análise fatorial e com empresas com mais de três anos de operação.....	109
Tabela 45 – Correlação entre o hiato e diferentes medidas de desempenho após análise fatorial com empresas com mais de três anos de operação.....	109
Tabela 46 – Correlação entre o hiato estratégico das variáveis substitutas e diferentes medidas de desempenho.....	110

Tabela 47 – Correlação entre o hiato estratégico dos escores fatoriais e diferentes medidas de desempenho.....	110
Tabela 48 – Correlação entre as variáveis binárias de desempenho e hiato.....	112
Tabela 49 – Centros de agrupamento finais da solução com 3 clusters utilizando as variáveis de maior carga fatorial.....	116
Tabela 50 – Centros de agrupamento finais da solução com 5 clusters utilizando as variáveis de maior carga fatorial.....	117
Tabela 51 – Centros de agrupamento finais da solução com 6 clusters utilizando as variáveis de maior carga fatorial.....	118
Tabela 52 – Centros de agrupamento finais da solução com 3 clusters utilizando as médias dos constructos.....	119
Tabela 53 – Centros de agrupamento finais da solução com 4 clusters utilizando as médias dos constructos.....	119
Tabela 54 – Centros de agrupamento finais da solução com 5 clusters utilizando as médias dos constructos.....	120
Tabela 55 – Centros de agrupamento finais da solução com 6 clusters utilizando as médias dos constructos.....	120
Tabela 56 – Valores da qualidade de ajuste do modelo inicial.....	125
Tabela 57 – Valores da qualidade de ajuste do modelo após exclusão de variáveis.....	126
Tabela 58 – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker.....	126
Tabela 59 – Validade discriminante pelo critério de Cross Loadings.....	127
Tabela 60 – Resultados dos critérios de avaliação do modelo estrutural.....	128

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
2	HIPÓTESE DE SUCESSO ESTRATÉGICO E SUAS VARIÁVEIS.....	22
2.1	BASES TEÓRICAS DA HSE.....	22
2.2	TEORIA DA CONTINGÊNCIA.....	23
2.3	ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO.....	24
2.4	TURBULÊNCIA AMBIENTAL.....	26
2.4.1	Características da turbulência ambiental.....	27
2.4.2	Níveis de turbulência ambiental.....	28
2.5	AGRESSIVIDADE ESTRATÉGICA.....	30
2.5.1	Níveis de agressividade estratégica.....	30
2.5.2	Relação entre a orientação empreendedora e a agressividade estratégica.....	32
2.6	CAPACIDADE DE REAÇÃO DA POTENCIALIDADE DA EMPRESA.....	33
2.6.1	Níveis de capacidade de reação da potencialidade.....	34
2.6.2	Relação entre a Tipologia de Miles et al. (1978) e os diferentes níveis de capacidade de reação da potencialidade.....	35
3	HIATO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO EMPRESARIAL.....	39
3.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E MENSURAÇÃO DO HIATO.....	39
3.2	MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL.....	43
4	METODOLOGIA.....	45
4.1	TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	45
4.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	45
4.3	ETAPAS DA PESQUISA.....	47
4.4	PRÉ-TESTE.....	47
4.5	UNIVERSO DA PESQUISA.....	48
4.5.1	População.....	48
4.5.2	Procedimento de Amostragem.....	50
4.6	TRATAMENTO DOS DADOS.....	51
4.7	ANÁLISE DOS DADOS.....	53
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	55
5.1	O SETOR DE TURISMO.....	55
5.2	PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	66

5.3	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS.....	74
5.3.1	Constructo Turbulência Ambiental.....	75
5.3.2	Constructo Agressividade Estratégica.....	79
5.3.3	Constructo Capacidade de Reação da Potencialidade.....	82
5.3.4	Constructo Desempenho.....	85
5.4	TESTES DE NORMALIDADE.....	90
5.5	TESTE DE CONFIABILIDADE.....	91
5.6	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	94
5.6.1	Planejamento da análise fatorial.....	94
5.6.2	Suposições da análise fatorial.....	94
5.6.3	Determinação de fatores e avaliação do ajuste geral.....	96
5.6.4	Interpretação dos fatores.....	100
5.6.5	Confiabilidade dos fatores.....	102
5.6.6	Validação da análise fatorial.....	102
5.6.7	Usos dos resultados da análise fatorial.....	103
5.7	TESTE DA HIPÓTESE DE SUCESSO ESTRATÉGICO.....	104
5.7.1	Relação entre o desempenho e o Hiato estratégico calculado com todas as variáveis.....	104
5.7.2	Relação entre o desempenho e o Hiato estratégico calculado apenas com as variáveis escolhidas pela análise fatorial.....	107
5.7.3	Relação entre o desempenho e o Hiato estratégico calculado com variáveis substitutas.....	109
5.7.4	Relação entre o desempenho e o Hiato estratégico calculado com escores fatoriais.....	110
5.7.5	Tabulações cruzadas entre empresas classificadas pelo desempenho e hiato estratégico.....	111
5.8	ANÁLISE DE CLUSTERS.....	115
5.8.1	Solução de clusters formados pelas variáveis escolhidas pela análise fatorial.....	116
5.8.2	Solução de clusters formados pelas médias dos constructos.....	118
5.8.3	Interpretação dos clusters.....	121
5.9	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	123
5.9.1	Avaliação do modelo de mensuração.....	124
5.9.2	Avaliação do modelo estrutural.....	127
5.9.3	Interpretação dos resultados.....	130

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
	REFERÊNCIAS.....	136
	APÊNDICES.....	141
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	142
	APÊNDICE B – OUTPUS DO SPSS (Análise Fatorial)	145

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional pode ser definido como um “conjunto de forças externas que influenciam o modo pelo qual as organizações funcionam e obtêm recursos” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 368). A acessibilidade às informações externas, a estrutura do ambiente e a percepção gerencial sobre a sua dinâmica são capazes de influenciar a autonomia gerencial para a tomada de decisões (DILL, 1958). Pode-se dizer que nenhuma organização é independente ou isolada de seu ambiente, todas recebem algum grau de interferência de variáveis externas.

Ao considerar a organização como um sistema aberto (BERTALANFFY, 2009), o sucesso é explicado pela capacidade organizacional de alcançar e manter um equilíbrio entre suas características internas e o ambiente do qual faz parte, assim, por meio de mudanças estratégicas, as empresas adaptam-se às variações ambientais em busca de resultados positivos. Pode-se afirmar, seguindo o princípio da equifinalidade (BERTALANFFY, 2009), que diferentes estratégias são capazes de proporcionar o mesmo sucesso empresarial. Para alcançar esse resultado, é necessário que as informações sobre condições externas do ambiente sejam consideradas pela administração na elaboração da estratégia mais adequada.

A dinâmica do ambiente externo influi no grau de turbulência ambiental percebido pela alta gerência de uma organização, que por sua vez impacta a tomada de decisões estratégicas. Essa dependência organizacional das condições ambientais pode ser explicada pela Teoria da Contingência, segundo a qual diferentes fatores contingenciais influenciam as escolhas adotadas por uma organização para alcançar o melhor desempenho (DONALDSON, 2012; LAWRENCE; LORSCH, 1973). Em outras palavras, o desempenho organizacional está associado ao ajustamento da estratégia empresarial ao ambiente organizacional. A melhor maneira de gerir uma organização depende de fatores como a estabilidade do seu contexto, a hostilidade externa, entre outras (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Dessa forma, o administrador atua em busca do alinhamento da organização ao ambiente para conseguir resultados satisfatórios, devendo conhecer diferentes alternativas estratégicas e usá-las de acordo com as contingências (MORGAN, 1996).

A adaptação das empresas ao ambiente é possível graças à morfogênese, que explica a flexibilidade que as organizações possuem de alterar suas próprias formas e estruturas diante dos desafios externos, podendo se autotransformar, acrescentar ou diminuir

departamentos, transformar a estrutura de comunicação e de autoridade, alterar suas normas internas, entre outras modificações (LAWRENCE; LORSCH, 1972).

Essa capacidade de adaptação das organizações às contingências ambientais é fundamental para os tempos atuais, pois as mudanças se aceleraram, reduzindo a previsibilidade e estabilidade do ambiente (ANSOFF, 1977; EMERY; TRIST, 1965). A economia e a tecnologia globalizadas e as rápidas mudanças tecnológicas têm criado um ambiente hipercompetitivo no século XXI, sendo necessário que administradores “adotem uma nova mentalidade que valorize a flexibilidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 6).

O ambiente externo é fundamental para a sobrevivência e o êxito das empresas de qualquer setor, sendo necessário que as várias dimensões do ambiente sejam analisadas e compreendidas pela empresa para a obtenção de competitividade estratégica e sucesso (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Dada a importância das variáveis ambientais para o alcance dos objetivos organizacionais, esta pesquisa parte da seguinte questão: qual a relação entre a turbulência ambiental e o desempenho empresarial?

Como a tendência do cenário competitivo do século XXI é de as mudanças ambientais se tornarem cada vez mais frequentes, a identificação de respostas estratégicas que contribuam para o desempenho superior das empresas é de grande relevância para a área de estratégia e para a ciência da administração. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é o de verificar a relação entre a turbulência ambiental e o desempenho empresarial, a partir da identificação de configurações estratégicas em diferentes contextos ambientais.

De modo a alcançar esse objetivo, adota-se o modelo de diagnóstico baseado na Hipótese de Sucesso Estratégico proposta por Ansoff e McDonnell (1993), a qual defende que o desempenho de sucesso é alcançado por meio do alinhamento entre a agressividade estratégica, a capacidade de reação da potencialidade e o nível de turbulência ambiental. A operacionalização do modelo se dá pelo cálculo do hiato estratégico (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; ANSOFF; SULLIVAN, 1993; ANSOFF *et al.*, 2019; SILVA, 2004; SILVA; BATISTA, 2005) e o posterior teste de correlação entre o valor do hiato e o desempenho da empresa.

O hiato estratégico representa a diferença entre o nível de turbulência ambiental percebido por uma empresa e os níveis de agressividade estratégica e de capacidade de reação da potencialidade. De acordo com a Hipótese de Sucesso Estratégico, quanto mais alinhadas estiverem a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade da empresa

ao nível de turbulência ambiental, maior será o potencial de sucesso. Na situação em que o alinhamento é perfeito, o hiato será nulo e o desempenho empresarial será superior. Empresas cujo hiato seja maior que 1 tendem a ter desempenhos inferiores aos de seus pares com hiato de valor abaixo de 1 (ANSOFF; SULLIVAN, 1993).

Apesar de Ansoff *et al.* (2019), Kiple e Lewis (2009), Ansoff e McDonnell (1993) e Ansoff e Sullivan (1993) afirmarem que a Hipótese de Sucesso Estratégico foi validada empiricamente em diversas teses de doutorado, com pesquisas realizadas em mais de 1056 firmas pertencentes a diferentes setores e países, esse modelo não despertou o interesse da academia, havendo escassas publicações disponíveis que validam o modelo (SILVA, BATISTA, 2005; SILVA, 2004; LEWIS, 1992), o que cria uma importante lacuna na literatura.

Um dos possíveis motivos disso é a validade e a confiabilidade desses testes terem sido questionadas por ~~alguns~~ acadêmicos, segundo o argumento de que os trabalhos de conclusão de curso de doutorado e mestrado não estão sujeitos à exatidão da revisão por pares que uma publicação científica é submetida (KIPLEY; LEWIS, 2009). O argumento parece frágil, porque despreza o rigor associado ao processo de desenvolvimento da pesquisa acadêmica nesses graus e o escrutínio das bancas de qualificação e defesa associadas a esses.

A despeito disso, e, paradoxalmente, tem sido suficiente para desestimular a investigação dos efeitos da turbulência ambiental no comportamento da firma. Contudo, contrariamente a essa tendência, a teoria de Ansoff sobre a repercussão do alinhamento estratégico no desempenho empresarial é tomada como marco de referência deste trabalho e, conseqüentemente, orienta a formulação das hipóteses.

Para tanto, destaca-se que esta dissertação está estruturada em 05 capítulos, excetuando-se as Considerações Finais, os elementos pré-textuais e pós-textuais. No primeiro capítulo, que trata da introdução, faz-se a apresentação inicial do tema, dos objetivos da pesquisa e da lacuna científica. No segundo capítulo, são descritas as bases teóricas do modelo da Hipótese de Sucesso Estratégico de Ansoff, destacando a turbulência ambiental e suas dimensões de análise, a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade da empresa, fundamentando os constructos com trabalhos anteriores, seguido das hipóteses da pesquisa. No terceiro capítulo, aborda-se o conceito e a mensuração do hiato estratégico e de sua relação com o desempenho empresarial, além de fundamentar o modelo de avaliação de desempenho a ser aplicado. Em seguida, no quarto capítulo, é explicada a metodologia utilizada para testar as hipóteses, com caracterização do tipo de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados. Por fim, no quinto capítulo, são apresentados e discutidos os

resultados da pesquisa. Ao final, são feitas as considerações finais do trabalho, listadas as referências com base nas leituras empreendidas para a realização desta pesquisa e exposto o instrumento de pesquisa que foi aplicado.

2 HIPÓTESE DE SUCESSO ESTRATÉGICO E SUAS VARIÁVEIS

Neste capítulo, são abordados os eixos teóricos que serviram de fundamentação para esta pesquisa. Inicialmente, são apresentadas as bases teóricas da Hipótese de Sucesso Estratégico apresentada por Ansoff e McDonnell (1993), logo após é discutido o paradigma da Teoria da Contingência e suas contribuições para a compreensão da relação entre as organizações e o ambiente. Em seguida, são expostas as principais ideias trazidas pela Escola de Configuração e a justificativa do enquadramento da Hipótese de Sucesso Estratégico nessa linha de estudo. Por fim, são descritas as variáveis presentes no modelo fundamentadas por estudos anteriores ao tempo em que são apresentadas as hipóteses de pesquisa.

2.1 BASES TEÓRICAS DA HSE

A Hipótese de Sucesso Estratégico (HSE) de Ansoff tem origem na Teoria da Variedade Necessária de Ross Ashby (1956, *apud* ANSOFF; MCDONNELL, 1993), a qual defende que a complexidade e a velocidade de resposta da empresa devem ser compatíveis com a complexidade e a velocidade dos desafios ambientais, para que haja uma relação bem-sucedida entre a organização e o seu ambiente. Uma empresa não terá êxito se responder de forma simplista a um ambiente complexo ou se reagir de forma excessivamente complexa em um ambiente simples. Portanto, quanto maior for a complexidade ambiental, maior será a necessidade de sistemas organizacionais mais complexos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Outro conceito que influenciou a Hipótese de Sucesso Estratégico é o de racionalidade limitada de Herbert Simon (1959, *apud* ANSOFF; MCDONNELL, 1993), o qual argumenta que os administradores não conseguem compreender o que está acontecendo no ambiente quando certo grau de complexidade é ultrapassado, sendo incapazes de gerir racionalmente as estratégias da empresa. Partindo desse pressuposto, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), a empresa, diante de um ambiente muito complexo, poderá simplificar sua posição estratégica saindo de áreas de negócios turbulentas para garantir eficácia estratégica.

A Hipótese de Sucesso Estratégico de Ansoff fundamenta suas análises na relação entre a turbulência ambiental, a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade. Essa teoria afirma que, para uma empresa otimizar o desempenho, três condições devem ser satisfeitas:

- a) A agressividade do comportamento estratégico da empresa deve equiparar-se à turbulência do ambiente;

- b) A capacidade de reação da potencialidade da empresa deve equiparar-se à agressividade de seu comportamento estratégico;
- c) Os componentes da potencialidade da empresa apoiam-se mutuamente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 55).

O paradigma da Teoria Contingencial serve de apoio epistemológico para a Hipótese de Sucesso Estratégico, sendo que as variáveis contingenciais envolvidas na análise são os níveis de turbulência ambiental, a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade da empresa.

2.2 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência é um importante elemento orientador desta investigação. Donaldson (2012) afirma que a chave para o entendimento dessa teoria é a compreensão da incerteza. O autor explica que tarefas repetitivas e de baixa complexidade admitem organizações com arranjos estruturais de alto grau de centralização e de padronização dos procedimentos operacionais. Contudo, quanto maior a complexidade das tarefas, maiores serão a incerteza e a pressão por inovação, havendo a necessidade de adaptações estruturais como, por exemplo, a descentralização administrativa e a flexibilização da obediência hierárquica.

Para Lawrence e Lorsch (1973), o sistema organizacional é definido pelos aspectos ambientais, não havendo um modelo ideal que sirva de forma generalizada para todos os contextos ambientais. A capacidade das organizações de modificarem sua própria forma e estrutura, a morfogênese, permite que mudanças estratégicas sejam realizadas no sistema organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1972). Os autores identificaram que as empresas mais bem-sucedidas, em cada mercado, são aquelas que conseguiram adotar mecanismos eficazes de diferenciação e de integração de suas unidades organizacionais.

Assim, em mercados mais dinâmicos e complexos, que apresentam variáveis ambientais mais heterogêneas, cada unidade se especializa para atender a um elemento do ambiente externo com o qual possui maior contato, o que amplia a diferenciação do conjunto de unidades organizacionais, cada uma com características, tarefas e objetivos distintos. Essas diferentes especializações, quando coexistem, levam o ambiente interno a uma situação caótica, com a necessidade de adoção de mecanismos de integração dessas diferentes unidades para que possam cumprir com a estratégia do todo organizacional de forma coordenada (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Já em ambientes mais estáveis, que possuem variáveis ambientais mais homogêneas, o nível de diferenciação das unidades organizacionais é menor, sendo também menos complicado o processo de integração dessas unidades. Dessa forma, o grau de complexidade externa determina como a organização é estruturada, sendo bem-sucedidas as organizações cujo sistema organizacional seja mais adequado às demandas e às características do ambiente externo (LAWRENCE; LORSCH, 1973). Nesse aspecto, o ambiente é um fator contingencial para a definição das características organizacionais.

Ansoff (1977) explica que em ambientes estáveis, em que a velocidade das mudanças é mais lenta, é possível prever a atividade ambiental e se antecipar às ameaças que surgem, sendo mais simples e confiável o processo de planejamento estratégico. No entanto, à medida que os ambientes se tornam mais complexos, dinâmicos e imprevisíveis, as respostas indicadas pelo planejamento estratégico tradicional precisam ser complementadas ou até mesmo substituídas por outras mais flexíveis, capazes de responder de forma mais adequada à nova realidade ambiental em transformação.

Para a Teoria da Contingência não há uma maneira melhor de dirigir uma organização, diferentes fatores contingenciais, como tamanho da organização, tecnologia utilizada, estabilidade, complexidade e hostilidade ambiental, entre outros, influenciam a diversidade estratégica entre as organizações, que podem obter sucesso por diferentes caminhos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

2.3 ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam em sua obra dez escolas do pensamento sobre formulação de estratégias, dentre elas, a Escola de Configuração, a que melhor enquadra a investigação proposta por este trabalho. Essa escola defende que, sob determinadas condições, as diferentes dimensões de uma organização se agrupam para definir “estados”, “modelos” ou “tipos ideais”, sendo que o processo de mudança estratégica nas organizações acontece a partir de uma transformação acentuada em todas as dimensões da organização, se reconfigurando em um novo “tipo ideal” adequado à nova condição (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Diversos trabalhos adotaram a Escola de Configuração como base teórica de análise, associando diferentes variáveis independentes em configurações para a formação de tipologias organizacionais (DAMKE; GIMENEZ; DAMKE, 2018; BISPO; GIMENEZ; KATO, 2016; MACIEL; REINERT, CAMARGO, 2008; COVIN; SLEVIN, 1989; MILLER,

1983; MILLER; FRIESEN, 1982; MILES *et al.*, 1978; MINTZBERG, 1973; KHANDWALLA, 1972).

Miller e Whitney (1999 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) definem as configurações como um conjunto de elementos organizacionais reunidos por um tema unificador central, sendo que quando a organização é bem configurada, há harmonia entre seus elementos, criando sinergia para a eficácia organizacional, desta forma, a vantagem competitiva pode não estar na posse de habilidades ou recursos específicos, mas na capacidade da organização de coordenar os diferentes elementos organizacionais.

Conforme será descrito com mais detalhes em outra seção, o modelo da Hipótese de Sucesso Estratégico de Ansoff e McDonnell (1993) propõe que, para cada nível de turbulência ambiental, haja uma configuração ideal de agressividade da estratégia e de capacidade de reação da potencialidade que favorece o desempenho de sucesso. Os autores descrevem um procedimento de diagnóstico estratégico que consiste em identificar o nível de turbulência ambiental futura e a agressividade e capacidade de reação da potencialidade atual, depois recomendam que a organização deve direcionar os esforços de mudança estratégica para uma configuração organizacional que corresponda ao nível de turbulência futura identificada (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

O modelo proposto por Ansoff e McDonnell (1993) se encaixa na Escola de Configuração descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). O nível de turbulência ambiental é a condição que determina a melhor configuração da empresa, ao passo que a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade são as dimensões organizacionais que se agrupam para formar as diferentes configurações da empresa. Assim, para cada nível de turbulência (cinco níveis) há uma configuração ideal formada pelo alinhamento entre a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade.

Trabalhos anteriores classificados na Escola de Configuração investigaram outras condições determinantes e dimensões organizacionais. Chandler (1962, *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) identificou quatro ciclos de vida das organizações, em que cada um desses estágios havia uma configuração particular de estrutura e estratégia. Khandwalla (1972) relacionou a incerteza, a heterogeneidade e a hostilidade ambiental a diferentes respostas organizacionais, como descentralização, estilo de tomada de decisão, uso de controles, normas e valores, comunicação e tecnologia, destacando que algumas respostas são mais adequadas a ambientes com certas propriedades.

O popular estudo de Miles *et al.* (1978) classifica as organizações em quatro tipos: *defenders*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors*. Os três primeiros tipos têm uma configuração

particular de tecnologia, estrutura e processos gerenciais consistentes com uma estratégia própria de atuação no mercado, tendo maiores possibilidades de serem eficazes dentro de seu contexto ambiental específico. Já o quarto tipo, *reactor*, seriam organizações que não alcançaram uma das configurações anteriores, sendo um tipo de estratégia residual, sem o alinhamento necessário para obter sucesso.

O estudo realizado por Covin e Slevin (1989) identificou que, a depender do nível de hostilidade ambiental, as respostas organizacionais eficazes podem variar. Em ambientes hostis, o maior desempenho empresarial parece estar relacionado aos seguintes atributos: estrutura orgânica; postura estratégia empreendedora; perfil competitivo orientado por objetivos de longo prazo; preços de produtos e serviços mais elevados; e preocupação no monitoramento das tendências do setor. Já em ambientes benignos, o desempenho superior parece estar mais relacionado a outras características, tais como: estrutura mecanicista; postura estratégica conservadora; perfil competitivo caracterizado por uma gestão financeira conservadora, avessa ao risco e com ênfase na lucratividade de curto prazo; desenvolvimento e refinamento dos produtos e serviços existentes; e forte disposição para depender de clientes individuais.

A constatação de que várias correlações entre desempenho e respostas organizacionais diferem em ambientes hostis e benignos pode significar que a análise independente da estrutura organizacional e da postura estratégica pode ser incapaz de explicar grandes variações no desempenho, com isso, presume-se que a coesão interna proporcionada pelo ajuste entre essas variáveis, as práticas de negócios e as táticas competitivas da empresa seriam mais ligadas ao desempenho do que qualquer pequeno número de variáveis observadas independentemente (COVIN; SLEVIN, 1989). Tal constatação corrobora com as ideias apresentadas pela Escola da Configuração.

2.4 TURBULÊNCIA AMBIENTAL

A turbulência ambiental é a variável externa do modelo da Hipótese de Sucesso Estratégico, ela mensura a variabilidade (ou mutabilidade) e a previsibilidade do ambiente da empresa, sendo descrita por quatro características: complexidade ambiental, familiaridade dos eventos externos, rapidez das mudanças no ambiente externo e visibilidade do futuro.

2.4.1 Características da turbulência ambiental

A complexidade do ambiente está associada à variedade de fatores ambientais (sociais, econômicos, políticos, tecnológicos etc.) que podem afetar a organização (CORRELL, 2000). O grau de complexidade de ambientes restritos a mercados locais é provavelmente menor do que aqueles relacionados a mercados internacionais (SILVA; BATISTA, 2005). A maior amplitude e diversidade das relações internacionais contribui para essa diferença.

A complexidade foi definida por Khandwalla (1972) empregando o termo “heterogeneidade ambiental”, que expressa o quanto um ambiente é formado por agrupamentos distintos que exigem da organização maneiras diferentes de gerenciamento. Assim, quanto maior for o número de fatores que devem ser levados em consideração na tomada de decisão, mais complexo é o ambiente (DUNCAN, 1972).

A familiaridade dos eventos está associada ao nível de conhecimento dos sucessivos desafios enfrentados pela empresa no ambiente. Assim, um elevado grau de familiaridade é associado a desafios familiares e regulares e um baixo grau de familiaridade a eventos novos e descontínuos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Ambientes mais dinâmicos, que estão em processo contínuo de mudança, apresentam mais novidades desafiadoras, enquanto ambientes mais estáticos são constituídos por fatores ambientais que permanecem os mesmos ao longo dos anos (DUNCAN, 1972). Essa característica pode estar também relacionada à percepção gerencial sobre o ambiente (DILL, 1958), pois quanto maior a experiência, mais eventos ambientais são percebidos como familiares pela gerência.

A rapidez das mudanças compara a velocidade da evolução dos desafios ambientais com a agilidade de reação da organização (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), variando de mudanças mais lentas que a reação, até muito mais rápidas que a reação organizacional (ANSOFF; SULLIVAN; 1993). Essa característica se relaciona com a percepção da gerência sobre a dinâmica ambiental e a acessibilidade às informações (DILL, 1958), na medida em que quanto maior for a percepção das mudanças e o acesso às informações, mais rápida será a capacidade da organização de reagir. Quanto mais dinâmico for o ambiente, maior será a rapidez das mudanças, quanto mais estático for o ambiente, menor será a velocidade das mudanças (DUNCAN, 1972).

A visibilidade do futuro significa a disponibilidade e a utilidade de informações a respeito das consequências futuras dos desafios ambientais, variando de eventos recorrentes e

facilmente previsíveis até eventos novos e imprevisíveis (CORRALL, 2000). Ou seja, quanto menor a acessibilidade às informações externas (DILL, 1958), menor a visibilidade do futuro. Essa característica, nomeada por Khandwalla (1972) de incerteza ambiental, está relacionada ao sentimento da organização a respeito de que eventos poderão ocorrer no futuro, as causas ou consequências desses eventos e que respostas podem ser dadas a esses eventos. Assim, ambientes mais dinâmicos e complexos apresentam maior grau de incerteza para a tomada de decisão (DUNCAN, 1972), pois a visibilidade do futuro é menor.

Uma quinta característica ambiental, não mencionada por Ansoff e McDonnell (1993), mas que foi apontada por Khandwalla (1972) e Justin Tan e Litsschert (1994), é a hostilidade ambiental. Esse fator está ligado à perspectiva da dependência de recursos, segundo a qual o ambiente é uma fonte de recursos escassos a serem disputados por organizações concorrentes. A hostilidade ambiental, cujo antônimo é a munificência, representa a percepção gerencial das ameaças ambientais do acesso a recursos necessários para o alcance dos principais objetivos da organização (KHANDWALLA, 1972). Um ambiente hostil apresenta dificuldades para o acesso a recursos naturais, financeiros, humanos e tecnológicos, por exemplo, já um ambiente benigno, ou munificente, apresenta facilidades para o acesso aos recursos.

2.4.2 Níveis de turbulência ambiental

No modelo de Diagnóstico Estratégico proposto por Ansoff e McDonnell (1993), a turbulência ambiental é classificada em cinco níveis, cujos valores condicionam o comportamento estratégico necessário para o sucesso (ANSOFF; SULLIVAN, 1993). A escala de mensuração do ambiente é apresentada no quadro 1.

No nível 1 de turbulência, a empresa pode limitar sua atenção ao seu mercado tradicional, os desafios ambientais são repetições do passado, a mudança ocorre de forma mais lenta que a capacidade de reação da empresa e espera-se que o futuro repita o que já ocorreu no passado. Esse nível de turbulência é raramente observável em um mercado em que atuam as forças naturais da concorrência (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

O nível 2 de turbulência ambiental é comparável ao que foi vivenciado pelas indústrias americanas nos primeiros trinta anos do século XX. O principal desafio das empresas que operam nesse nível “é continuar a satisfazer uma demanda básica de produtos não-diferenciados, confiáveis e inalteráveis dentro dos limites de um mercado nacional” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 53). Os desafios ambientais enfrentados nesse nível são

uma continuação de eventos passados conhecidos, em que as mudanças ocorrem de forma gradativa e mais lenta que a capacidade de reação da organização e os eventos futuros são facilmente previsíveis (ANSOFF; SULLIVAN, 1993).

Quadro 1 - Escala de turbulência

Turbulência ambiental	Repetitiva	Em expansão	Em mudança	Descontínua	Surpreendente
Complexidade	Econômica Nacional	+	Tecnológica Regional	+	Sociopolítica Mundial
Familiaridade dos eventos	Familiars	Extrapoláveis	+	Familiars e Descontínuos	Novos e Descontínuos
Rapidez da mudança	Mais lenta do que a reação	Comparável à da reação	Mais rápida do que a reação	+	Muito mais rápida do que a reação
Visibilidade do futuro	Repetitivo	Previsível	Predizível	Parcialmente predizível	Surpresas imprevisíveis
Nível de turbulência	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993, p. 56) e Ansoff e Sullivan (1993, p.13).

Na turbulência ambiental de nível 3, as empresas enfrentam o desafio de atender às necessidades diferenciadas e continuamente mutáveis de seus clientes, comparável aos principais desafios ambientais vivenciados pelas indústrias americanas entre os anos de 1930 e 1950 (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Os desafios ambientais nesse nível são ainda uma extensão lógica do passado histórico, as mudanças ocorrem de forma gradativa e mais rápida que a capacidade de reação da organização e os eventos futuros são menos previsíveis (ANSOFF; SULLIVAN, 1993).

A turbulência ambiental de nível 4 representa os novos desafios ambientais que começaram a ser enfrentados pelas indústrias americanas a partir da segunda metade do século XX. Dentre esses desafios estão: descontinuidades futuras e possíveis surpresas; rápida saturação dos mercados; mudanças frequentes da estrutura e da dinâmica da concorrência; oportunidades em novos setores de crescimento; ameaças de tecnologias exógenas; concorrência global; mudanças políticas; pressões sociais sobre a empresa; e regulamentação governamental do comportamento da empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Nesse nível, os desafios ambientais não seguem o passado histórico, são descontínuos, as mudanças são mais rápidas que a capacidade de reação das organizações e o futuro é apenas parcialmente previsível, pois tem pouca ou nenhuma semelhança com o passado (ANSOFF; SULLIVAN, 1993).

Por fim, no nível 5 de turbulência ambiental os desafios enfrentados pelas empresas são completamente novos e descontínuos, as mudanças são muito mais rápidas que a capacidade de reação das organizações e o futuro é imprevisível e caracterizado por surpresas estratégicas (ANSOFF; SULLIVAN, 1993). Esse nível de turbulência compreende organizações inovadoras, responsáveis pelo progresso econômico e tecnológico e que utilizam tecnologia de vanguarda para criar produtos e serviços (ANSOFF; MCDONNELL, 1933).

2.5 AGRESSIVIDADE ESTRATÉGICA

A segunda variável da Hipótese de Sucesso Estratégico de Ansoff é a agressividade estratégica do comportamento da empresa no ambiente, que é descrita por três características. A primeira se refere ao grau de descontinuidade em relação ao passado de seus produtos ou serviços, ambientes de competição e das estratégias de marketing da empresa, podendo ir do grau zero de mudanças, passando por mudanças gradativas, até o grau de mudanças descontínuas e inovadoras (ANSOFF *et al.*, 2019).

A segunda característica trata do comportamento estratégico da empresa quanto à introdução de novos produtos ou serviços no mercado, variando do comportamento em que se busca manter estável a linha de produtos e serviços tradicionais, até o nível em que a empresa apresenta um comportamento criativo, de assumir a vanguarda no desenvolvimento e introdução de inovações (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). A terceira característica se refere à base de dados usada na escolha dos movimentos estratégicos, que podem ter por fundamento o passado (níveis 1 a 3) ou o futuro (níveis 4 e 5) (ANSOFF; SULLIVAN, 1993).

2.5.1 Níveis de agressividade estratégica

A agressividade estratégica de nível 1 é rara entre as empresas, porém é facilmente encontrada em organizações sem fins lucrativos. Organizações nesse nível evitam ao máximo alterar seus produtos ou serviços, somente o fazendo se houver uma ameaça à sua sobrevivência (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Já no nível 2, as organizações somente mudam seus produtos e serviços em resposta às manobras dos concorrentes. Essas empresas se prendem aos seus produtos e serviços tradicionais, investindo na eficiência produtiva dos mesmos para que possam oferecer menores preços. Uma referência para compreender esse nível de agressividade estratégica é o industrial Henry Ford I, que oferecia uma única configuração de veículo

(modelo T de cor preta) para garantir menores custos com a padronização e produção em massa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Quadro 2 - Correspondência entre agressividade e turbulência

Turbulência ambiental	Repetitiva	Em expansão	Em mudança	Descontínua	Surpreendente
	Sem alterações	Gradativa e lenta	Gradativa e rápida	Descontínua e Predizível	Descontínua e Impredizível
Agressividade estratégica	Estável	Reativa	Antecipatória	Empreendedora	Criativa
Grau de descontinuidade em relação ao passado	Nenhuma mudança	Mudança gradativa	Mudança gradativa	Mudança descontínua para a empresa, mas familiar para o ambiente	Mudança descontínua inovadora
Base de dados	Precedentes históricos	Experiência passada	Extrapolação do passado	Futuro esperado	Criatividade
Nível de turbulência	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993, p. 58) e Ansoff e Sullivan (1993, p. 14).

A agressividade estratégica de nível 3 é observada em empresas que gradativamente melhoram seus produtos e serviços tradicionais, se antecipando às mudanças das necessidades dos clientes. Empresas nesse nível de agressividade se assemelham às do nível anterior quanto ao fato de se prenderem a produtos e serviços tradicionais, porém se diferenciam daquelas por se anteciparem aos desejos dos consumidores (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

No nível 4, a agressividade estratégica é bem mais complexa que as anteriores. Para ser bem-sucedida neste nível, a empresa deve constantemente examinar seu ambiente na tentativa de identificar descontinuidades futuras nas variáveis ambientais. Aqui, a empresa apenas continua em uma determinada indústria enquanto as perspectivas continuarem sendo atraentes e sua posição competitiva continuar sendo viável, havendo a possibilidade de ingressar em outras indústrias que ofereçam melhores oportunidades. A empresa não limita ou concentra sua atenção a produtos, serviços ou mercados tradicionais, sempre reavaliando os fatores de competição que levam ao sucesso futuro (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; ANSOFF *et al.*, 2019).

Finalmente, no nível 5 de agressividade estratégica, as empresas bem-sucedidas são criativas e lideram o desenvolvimento de novos produtos e serviços a partir da incorporação das últimas novidades em termos de inovação e tecnologia (ANSOFF;

MCDONNELL, 1993). São empresas que criam as mudanças no ambiente e são posteriormente seguidas pelas demais.

Conforme prescreve a hipótese de sucesso estratégico, qualquer dos níveis de agressividade estratégica pode garantir o sucesso para a empresa, desde que esteja equiparado ao nível de turbulência do ambiente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), conforme é apresentado no quadro 2. Assim, análises e recomendações baseadas na extrapolação de dados do passado, por exemplo, são inadequadas para atuar em ambientes mais turbulentos, pois estratégias históricas de sucesso não dão garantia de êxito em novos contextos ambientais. Um exemplo disso foi a perda da liderança na indústria automotiva por Henry Ford, quando o ambiente mudou para uma fase orientada para o marketing de crescimento (ANSOFF, 1986). Com isso, para obter vantagem sobre a concorrência, é recomendado que a empresa identifique as condições futuras do ambiente e adeque seu comportamento estratégico a elas (KIPLEY; LEWIS, 2009).

2.5.2 Relação entre a orientação empreendedora e a agressividade estratégica

A orientação empreendedora é um constructo que tem sido bem explorado na literatura de estratégia e empreendedorismo (RAUCH *et al.*, 2009). Pode-se dizer que ele deriva do constructo postura estratégica, que é um padrão de resposta organizacional à dinâmica ambiental. Tendo como base o trabalho de Miller (1983), três dimensões da orientação empreendedora foram identificadas e têm sido usadas de forma consistente: inovação, aceitação do risco e proatividade. Lumpkin e Dess (1996) identificaram duas dimensões adicionais para o constructo: agressividade competitiva e autonomia, enquanto Lazzarotti *et al.* (2015) acrescentaram uma sexta dimensão: rede de relações.

A inovação representa o comportamento da firma em se engajar em atividades criativas e de experimentação através da introdução de novos produtos, serviços e processos, bem como no desenvolvimento tecnológico por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A aceitação do risco constitui o comportamento da firma em agir de forma ousada, aventurando-se no desconhecido, comprometendo recursos significativos em iniciativas arriscadas, mas com possibilidade de retorno elevado. A proatividade caracteriza um comportamento voltado ao futuro, de pioneirismo na introdução de novos produtos e serviços à frente da concorrência e de antecipação à demanda futura. A agressividade competitiva corresponde à intensidade do comportamento da firma em buscar superar seus concorrentes, apresentando uma postura ofensiva às ameaças rivais. A autonomia se refere à

independência que líderes ou equipes possuem para criar e realizar um novo empreendimento (RAUCH *et al.*, 2009). A rede de relações caracteriza o comportamento da empresa em estabelecer e manter relacionamentos com outras organizações do ambiente (LAZZAROTTI *et al.*, 2015).

Nem todos os estudos anteriores encontraram uma correlação positiva entre o desempenho e a adoção de uma orientação empreendedora, indicando que há outras variáveis que podem moderar essa relação (RAUCH *et al.*, 2009). Empresas que adotam a orientação empreendedora podem ter melhores desempenhos em ambientes mais dinâmicos e incertos, pois elas são mais criativas e inovam com frequência, assumem riscos em suas estratégias, buscam se antecipar à demanda, atuam de forma agressiva na competição e permitem que líderes e equipes atuem com autonomia e independência para empreenderem novas iniciativas (RAUCH *et al.*, 2009).

Em indústrias de alta tecnologia (como as de *software* e *hardware*, biotecnologia, novas energias, produtos elétricos, eletrônicos, farmacêuticos), em que as mudanças na tecnologia e na preferência dos clientes são rápidas, as empresas se beneficiam mais ao adotarem uma orientação empreendedora, o que é comprovado por estudos anteriores que descobriram maior correlação desse constructo com o desempenho nessas indústrias mais dinâmicas (RAUCH *et al.*, 2009).

Dessa forma, pode-se supor que em ambientes com níveis de turbulência de nível 4 ou 5, as organizações com maior orientação empreendedora são as que podem apresentar melhor resultado, já em ambientes mais estáveis, classificadas nos níveis 1 e 2 de turbulência ambiental, a orientação conservadora pode ser a mais indicada para as empresas.

2.6 CAPACIDADE DE REAÇÃO DA POTENCIALIDADE DA EMPRESA

A capacidade de reação da potencialidade da empresa é a terceira variável da Hipótese de Sucesso Estratégico, ela “mede a capacidade da organização da empresa para reagir eficazmente a um dado nível de turbulência ambiental” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 379), e deve ser ajustada à agressividade estratégica para a que a empresa seja bem-sucedida em seu ambiente. Da mesma forma que as demais variáveis, a capacidade de reação da potencialidade organizacional é dividida em cinco níveis classificados pelo contexto ambiental, conforme é apresentado no quadro 3.

2.6.1 Níveis de capacidade de reação da potencialidade

No primeiro nível, que corresponde a um ambiente repetitivo cujo comportamento da agressividade estratégica ideal é a rejeição da mudança, a capacidade de reação organizacional ótima é aquela que impede a mudança. Com isso, essas organizações apresentam estrutura organizacional rígida e com autoridade hierárquica centralizada (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Quadro 3 - Ajustamento da capacidade de reação à turbulência

Turbulência ambiental	Repetitiva	Em expansão	Em mudança	Descontínua	Surpreendente	
	Sem alterações	Gradativa e Lenta	Gradativa e Rápida	Descontínua e Predizível	Descontínua e Impredizível	
Capacidade de reação da potencialidade	De manutenção	Produção	Marketing	Estratégica	Flexível	
Motivação para o sucesso	Motivada por precedentes	Motivada pela eficiência	Motivada pelo mercado	Motivada pelo ambiente	Procura criar ambiente	
Gerenciamento da mudança	Reprime a mudança	Adapta-se à mudança	Busca mudança conhecida	Busca mudanças novas	Busca mudança original	
	Procura estabilidade	Busca eficiência operacional		Busca criatividade		
		Busca eficácia estratégica				
	Sistema fechado	↔				Sistema aberto
Nível de turbulência	1	2	3	4	5	

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993, p. 59) e Ansoff e Sullivan (1993, p. 15).

No nível 2, a capacidade de reação organizacional é orientada para a produção, havendo preocupação da administração por maior eficiência interna e produtividade, com isso, a organização é introvertida, dando mínima atenção para o ambiente. A mudança estratégica ocorre somente se a empresa tiver sido incapaz de alcançar suas metas operacionais, ou seja, a necessidade por mudanças surge como reação ao desempenho passado insatisfatório. A vantagem competitiva das empresas desse nível está na minimização de custos conseguido pela maior eficiência produtiva (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

No nível 3 de capacidade de reação da potencialidade, as empresas bem-sucedidas são extrovertidas e voltadas para o futuro, sendo normalmente conduzidas pela função de *marketing* da empresa. As mudanças estratégicas são motivadas pela necessidade de satisfazer

as demandas futuras dos clientes tradicionais da empresa, porém, busca-se uma mudança conhecida, com o planejamento estratégico tendo como base o uso de estratégias que tiveram sucesso no passado (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

As empresas bem-sucedidas do nível 4 são motivadas pelo ambiente. Portanto estão constantemente verificando a atratividade futura dos mercados em que atuam para identificar que novas mudanças estratégicas devem ser realizadas, não havendo apego a estratégias, produtos, serviços ou clientes tradicionais. A capacidade de reação da potencialidade é conduzida pela administração geral, que busca o equilíbrio das contribuições das diversas áreas funcionais da empresa para que seja capaz de responder adequadamente aos desafios ambientais futuros (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

As empresas com capacidade de reação da potencialidade no nível 5 são consideradas as criadoras de ambiente, pois se dedicam totalmente à criatividade, sendo geralmente conduzidas e motivadas pelo departamento criativo de pesquisa e desenvolvimento. Elas buscam mudanças estratégicas originais, apresentando maior flexibilidade estratégica para responder adequadamente a um ambiente cheio de surpresas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Conforme mostra o quadro 3, em relação à busca por eficiência, no nível 1 a organização se preocupa com a estabilidade, em manter inalterado o que já é feito, do nível 2 até o 4 a busca por eficiência produtiva passa a ser preocupação na organização, sendo que há maior ênfase no nível 2, pois nos níveis 3 e 4 a busca por eficácia estratégica compete pela atenção administrativa. Já no nível 5 a preocupação é com a criatividade, não havendo tanta inquietação com a eficiência ou eficácia. Também é observado no quadro que a organização bem-sucedida no nível 1 é introvertida, preocupada com problemas organizacionais internos e, à medida em que se avança nos níveis, elevando-se a turbulência ambiental, a organização bem-sucedida se torna cada vez mais extrovertida, voltada para as questões externas ambientais (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

2.6.2 Relação entre a Tipologia de Miles *et al.* (1978) e os diferentes níveis de capacidade de reação da potencialidade

Miles *et al.* (1978) identificaram a existência de três tipos estratégicos de organizações: *Defenders*, *Prospectors* e *Analyzers*. Cada um desses tipos possui uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos gerenciais consistentes com sua estratégia própria de atuação no mercado. Quando a organização não apresenta o alinhamento

entre sua estratégia, tecnologia, estrutura e processo, os autores a classificam como um quarto tipo de organização, denominada *Reactor*.

As *Defenders* buscam manter um ambiente estável para suas operações, criando um nicho de mercado de difícil entrada para novos concorrentes. Essas tendem a ignorar o desenvolvimento de novos produtos e as tendências fora de seus domínios, preferem crescer por meio da penetração no mercado com produtos de alta qualidade e preços competitivos. As *Defenders* procuram produzir e distribuir bens ou serviços da forma mais eficiente possível, para tanto, investem constantemente na melhoria da eficiência tecnológica. Para manter um controle rigoroso na organização que garanta a eficiência, essas organizações adotam uma estrutura mais mecanicista, com a alta administração composta por especialistas em produção e finanças; com pouca ou nenhuma varredura do ambiente em busca de novas oportunidades; planejamento orientado para custos e eficiência, concluído antes que as ações sejam tomadas; desempenho organizacional medido em relação aos anos anteriores; entre outros mecanismos. A estratégia das *Defenders* é adequada para ambientes estáveis, pois esse tipo de organização tem pouca capacidade de explorar novas oportunidades em ambientes dinâmicos (MILES *et al.*, 1978).

Destaca-se que as *Defenders* buscam atuar em ambientes menos turbulentos para se proteger das incertezas ambientais. Elas valorizam a estabilidade interna e a eficiência produtiva, apresentam foco na produção e tratam a organização como um sistema fechado de estrutura mecanicista (MILES *et al.*, 1978). Por conta dessas características, elas provavelmente são empresas que se enquadram de forma alinhada com os níveis 1 e 2 do modelo do diagnóstico estratégico de Ansoff. Caso haja uma previsão de mudança da turbulência ambiental para os níveis 3, 4 ou 5, a estratégia empregada por essas empresas será inadequada.

As organizações *Prospectors* possuem como principal característica a capacidade de encontrar e explorar novas oportunidades por meio da inovação e do desenvolvimento de novos produtos e mercados. Para tanto, elas investem muito na varredura e monitoramento ambiental em busca de potenciais oportunidades. Essas organizações são frequentemente as criadoras de mudanças em sua indústria, e por meio dessas inovações ganham vantagem competitiva sobre os concorrentes. As *Prospectors* requerem bastante flexibilidade em seu sistema tecnológico, por isso evitam comprometimento de longo prazo com um único tipo de processo tecnológico, preferindo criar múltiplas tecnologias prototípicas que permitem respostas rápidas às mudanças ambientais. O sistema administrativo dessas organizações procura meios para facilitar e estruturar as numerosas e diversificadas operações

organizacionais, para tanto, adota uma estrutura orgânica, com o grupo de alta gerência dominado por especialistas em marketing e P&D, planejamento mais amplo e orientado para resultados, controle descentralizado, entre outras características que garantam maior flexibilidade e eficácia. A estratégia das *Prospectors* é eficaz para ambientes em constante mudança, porém pode apresentar ineficiência produtiva devido à presença de múltiplas tecnologias que podem subutilizar os recursos físicos, financeiros e humanos (MILES *et al.*, 1978).

A descrição da tipologia *Prospector* condiz com uma empresa que tem a agressividade estratégica e a capacidade de reação alinhadas no nível 5 de turbulência ambiental, conforme o modelo de Ansoff. São empresas que exploram novas oportunidades de produto e mercado e implementam novas mudanças na indústria, ou seja, tem uma agressividade criativa, atuam em um ambiente mais dinâmico, aberto, surpreendente, imprevisível e descontínuo (MILES *et al.*, 1978). Sua capacidade de reação deve ser flexível, pois procuram criar o ambiente a partir de suas inovações. A vantagem competitiva é alcançada pela criação de mudanças não acompanhadas pelos concorrentes. As *Prospectors* são orientadas para resultados, a busca pela eficácia é mais importante que a busca pela eficiência.

As organizações *Analyzers* de sucesso são capazes de responder rapidamente às mudanças ambientais, seguindo o movimento das principais *Prospectors*, ao mesmo tempo em que mantêm a eficiência das operações com seus produtos e mercados tradicionais. Para que as *Analyzers* alcancem o equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade tecnológica exigido por seu perfil estratégico, sua estrutura organizacional apresenta dupla organização: uma parte exhibe altos níveis de padronização, mecanização e estabelecimento de rotinas com o fim de alcançar maior eficiência, ao passo que a outra é formada por um grande grupo de pesquisa capaz de desenvolver rapidamente novos produtos adaptados às capacidades tecnológicas existentes na firma. Assim, as *Analyzers* adotam uma estrutura organizacional matricial, cujos chefes de engenharia e produção, responsáveis pela capacidade tecnológica e eficiência produtiva, unem-se aos gerentes do produto, ligados ao departamento de marketing e responsáveis por identificar inovações promissoras no mercado (MILES *et al.*, 1978). A estratégia das *Analyzers* pode ser considerada um meio termo entre a estabilidade e eficiência produtiva das *Defenders*, ideal para ambientes estáveis, e a flexibilidade produtiva das *Prospectors*, eficaz em ambientes mais instáveis.

Organizações do tipo *Analyzers* buscam uma posição de equilíbrio ao tentar combinar os pontos fortes das *Prospectors* e da *Defenders* em um único sistema. Assim, essas

organizações procuram formas de como localizar e explorar novas oportunidades de produto e mercado enquanto mantêm simultaneamente uma base sólida de produtos e clientes tradicionais. A maior parte da receita dessas organizações é gerada por esse conjunto estável de produtos e grupos de clientes, tal como fazem as *Defenders*. Adicionalmente, as *Analyzers* se aventuram em novos produtos e mercados apenas quando a viabilidade desses já foi demonstrada pelas *Prospectors*.

Ao buscar o equilíbrio, o tipo de organizações *Analyzers* nem fica tão focado em seus processos internos como as *Defenders*, como também não se arrisca tanto em novas mudanças como as *Prospectors*. Comparando com o modelo do diagnóstico estratégico de Ansoff, as *Analyzers* se situam nos níveis 3 e 4 de turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de reação. Nesses níveis, a capacidade de reação da potencialidade apresenta um equilíbrio entre a busca pela eficiência operacional e a busca pela eficácia estratégica (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Outro fator que nos faz supor a aproximação dos conceitos está no fato de que os níveis 3 e 4 estão no meio, representando o equilíbrio, em que o sistema não é tão aberto, como não é demasiadamente fechado e a visibilidade do ambiente não é tão imprevisível, como também não é facilmente previsível.

As *Analyzers* acompanham as oportunidades e mudanças no ambiente e mercado, ao mesmo tempo em que se preocupam em manter a eficiência de seus processos internos. Talvez o grupo das *Analyzers* possa ser dividido entre os níveis 3 e 4 do modelo do diagnóstico de Ansoff, sendo que no nível 3 seriam as motivadas pelo mercado, com maior foco na capacidade de *marketing*, analisando-se principalmente as necessidades futuras dos clientes; e no nível 4 seriam as motivadas pelo ambiente, com maior foco na administração estratégica, avaliando as oportunidades e ameaças ambientais futuras.

As organizações *Reactors* são aquelas que respondem inadequadamente às mudanças e incertezas ambientais, que apresentam uma estratégia inconsistente e desajustada ao seu ambiente, o que resulta em um desempenho insatisfatório. As *Reactors* surgem quando uma das outras três estratégias, *Defenders*, *Prospectors* ou *Analyzers*, é adotada incorretamente, gerando um estado de instabilidade organizacional. As principais razões pelas quais as organizações se transformam em *Reactors* são: primeiro, a estratégia da organização pode não ter sido articulada claramente pela alta gerência; em segundo, a estrutura e os processos da organização podem não terem sido moldados totalmente para se alinhar à estratégia escolhida; e terceiro, mesmo diante de mudanças relevantes nas condições ambientais, a administração pode não ter readequado a relação estratégia-estrutura da organização ao novo contexto ambiental (MILES *et al.*, 1978).

Associando a tipologia de Miles *et al.* (1978) ao modelo do diagnóstico estratégico de Ansoff e McDonnell (1993), o tipo *Reactors* consiste naquelas organizações que não apresentam um alinhamento satisfatório entre a agressividade estratégica, a capacidade de reação da potencialidade e o nível de turbulência ambiental, são as que apresentam um hiato estratégico maior que 1, ou outra medida a ser pesquisada empiricamente. Aqui as duas teorias concordam que as organizações que não respondem adequadamente ao contexto ambiental apresentam desempenho inferior àquelas que atuam de forma consistente com o nível de turbulência ambiental.

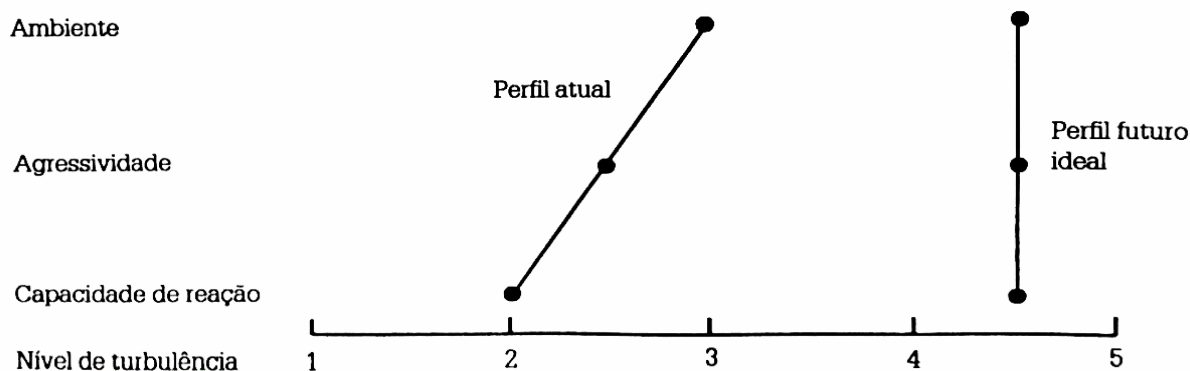
3 HIATO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO EMPRESARIAL

Tendo como base a Hipótese de Sucesso Estratégico (HSE) de Ansoff, é discutida nesta seção a relação entre o desempenho empresarial e o hiato estratégico existente entre a agressividade estratégica, a capacidade de reação da potencialidade e o nível de turbulência ambiental percebido. Para tanto, são apresentadas a definição e a forma de cálculo do hiato estratégico, bem como o *framework* para análise de sua relação com o desempenho.

3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E MENSURAÇÃO DO HIATO

O diagnóstico estratégico é o procedimento descrito por Ansoff e McDonnell (1993) como necessário para identificar a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade capazes de aumentar o potencial de sucesso da empresa, a partir da identificação do nível de turbulência ambiental futuro, conforme se verifica na figura 1.

Figura 1 – Exemplo de diagnóstico estratégico



Para Ansoff e McDonnell (1993), o diagnóstico estratégico é utilizado para orientar a administração na escolha da configuração organizacional ideal que a empresa deve adotar, alinhando a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade ao nível de turbulência ambiental futuro identificado.

Para o propósito desta pesquisa, o modelo do diagnóstico estratégico é alterado para comparar o desempenho das empresas pesquisadas com os níveis de turbulência ambiental, de agressividade estratégica e de capacidade de reação da potencialidade dos últimos três anos, de acordo com a pesquisa desenvolvida por Silva (2004) e Silva e Batista (2005). A diferença encontrada entre o nível de turbulência ambiental e os níveis de agressividade estratégica e de capacidade de reação é denominada Hiato Estratégico, calculado pela fórmula apresentada na figura 2.

Figura 2 – Fórmula para cálculo do Hiato Estratégico

$$\text{Hiato Estratégico} = \frac{|\text{Nível de turbulência} - \text{Nível da agressividade}| + |\text{Nível de turbulência} - \text{Nível da capacidade}|}{2}$$

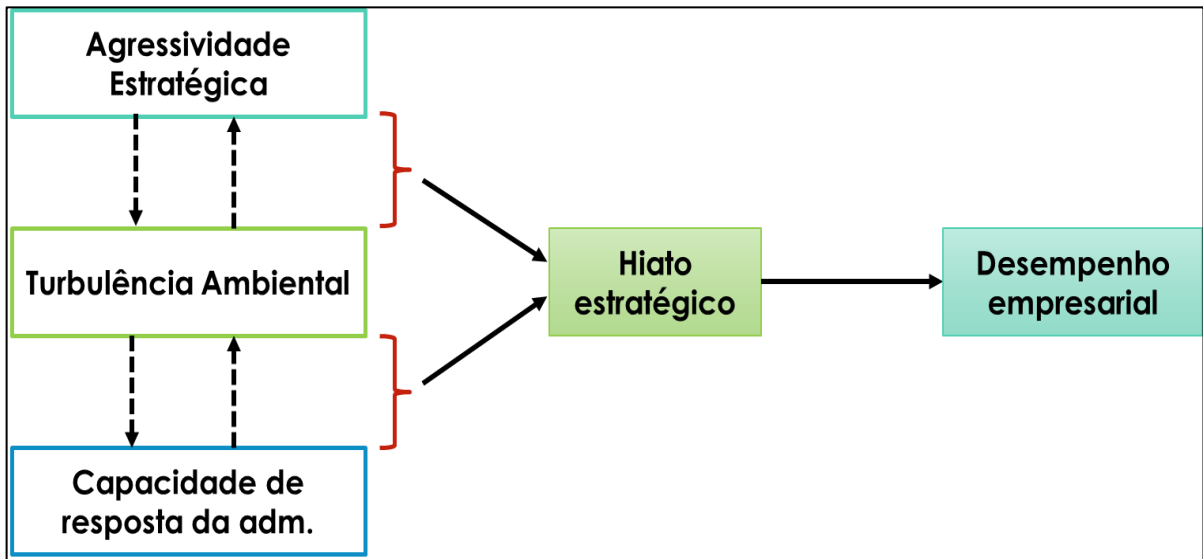
Fonte: Adaptado de Silva e Batista (2005) e Silva (2004).

Inspirado pela Hipótese de Sucesso Estratégico, este trabalho pode ser representado pelo *framework* de análise apresentado na figura 3, em que o hiato estratégico retrata o alinhamento da agressividade estratégica e da capacidade de resposta da potencialidade com o nível de turbulência ambiental, sendo que o desempenho empresarial é resultado desse alinhamento. Assim, quanto mais próximo de zero for o valor do hiato, maior poderá ser o desempenho empresarial. Diante da teoria aqui exposta, este trabalho investigou as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: Há uma correlação negativa entre o hiato estratégico e o desempenho.

H2: Empresas de sucesso são aquelas que apresentam menor valor do hiato.

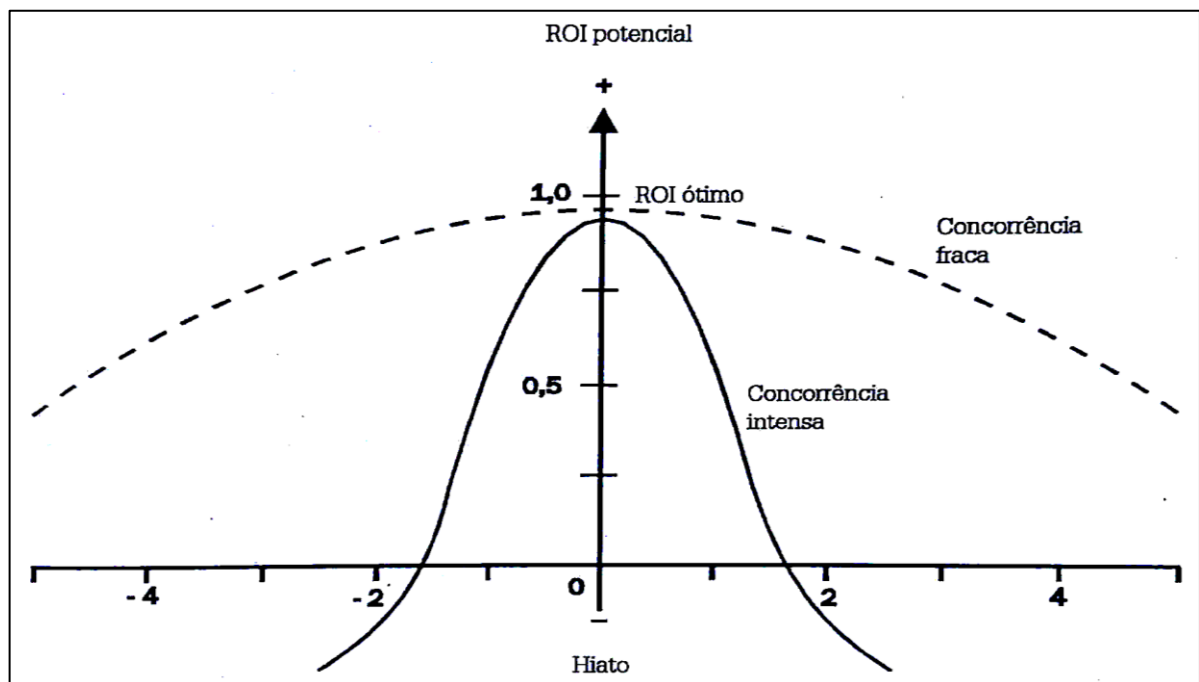
Figura 3 – Framework do diagnóstico estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

O impacto do hiato estratégico no desempenho empresarial varia de acordo com a intensidade da concorrência existente no ambiente. A figura 4 representa um gráfico da função do ROI potencial da empresa como função do hiato entre a turbulência ambiental e a capacidade de reação da potencialidade da empresa.

Figura 4 – Efeito de desajuste estratégico sobre o potencial de lucro



Fonte: Ansoff e McDonnell (1993, p. 319).

A curva superior representa o ROI em um ambiente de concorrência fraca, enquanto a curva inferior demonstra o ROI potencial em um ambiente de concorrência intensa. Como pode ser observado, em ambientes de menor concorrência o efeito do desalinhamento da capacidade de reação da empresa ao nível de turbulência é bem mais brando do que em ambientes de maior concorrência (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Assim, empresas que atuam em ambientes de forte competição necessitam estarem mais atentas em buscar e manter uma configuração organizacional adequada à dinâmica ambiental, pois o potencial de insucesso pela adoção de estratégias inconsistentes com o ambiente é bem maior.

A figura 4 também significa que os resultados do teste empírico da hipótese de sucesso estratégico podem variar de acordo com o setor industrial pesquisado. Em setores cujo nível médio de turbulência seja baixo, a correlação entre o hiato estratégico e o desempenho será menor do que em setores cujo nível médio de turbulência ambiental seja maior.

O quadro 4 apresenta um resumo das correspondências entre os níveis de turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de resposta da potencialidade adequadas para cada nível, facilitando a compreensão do modelo de diagnóstico estratégico.

Quadro 4 - Correspondência entre trios - agressividade, capacidade de reação e turbulência - que maximizam o retorno sobre o investimento de uma empresa

Turbulência ambiental	Repetitiva	Em expansão	Em mudança	Descontínua	Surpreendente
	Sem alterações	Gradativa e Lenta	Gradativa e Rápida	Descontínua e Predizível	Descontínua e Impredizível
Agressividade estratégica	Estável	Reativa	Antecipatória	Empreendedora	Criativa
Base de decisão	Baseada em precedentes históricos	Baseada na experiência recente	Baseada na extrapolação de tendências	Baseada na visão estratégica do futuro esperado	Baseada na criatividade
Capacidade de reação da potencialidade	De manutenção	Produção	Marketing	Estratégica	Flexível
	Motivada por precedentes	Motivada pela eficiência	Motivada pelo mercado	Motivada pelo ambiente	Procura criar ambiente
	Controle: Rejeita a mudança	Diagnóstico: Adapta-se à mudança	Otimiza: Busca mudança familiar	Explora: Busca mudança nova	Inova: Busca mudança original
Nível de turbulência	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993, p. 63), Ansoff e Sullivan (1993, p. 15) e Corral (2000, p. 11-12).

Apesar da hipótese de sucesso estratégico de Ansoff já ter comprovado sua eficácia por testes empíricos em diversos trabalhos de conclusão do curso de doutorado em administração estratégica da Alliant International University em San Diego, tendo sido realizadas pesquisas em mais de 1056 firmas localizadas nos Estados Unidos, Emirados Árabes Unidos, Argélia, Japão, Coreia, Indonésia, Jordânia e Etiópia, pertencentes a setores de manufatura, varejo, serviços, bancos e empresas públicas, conforme relatam Kipley e Lewis (2009), ela não despertou interesse da academia, não havendo publicações desses resultados em revistas científicas ou em livros acadêmicos de Estratégia.

Dentre as razões para que isso tenha acontecido, Kipley e Lewis (2009) destacam que a validade e a confiabilidade desses testes foram questionadas por alguns acadêmicos pelo fato de os trabalhos de conclusão de curso não estarem sujeitos à exatidão da revisão por pares que uma publicação científica é submetida. Além disso, os autores explicam que a ausência da hipótese de sucesso estratégico de Ansoff dos livros de administração estratégica pode ter se dado pela dificuldade de ela ser explicada com eficácia em livros didáticos de graduação, além do fato de que, desde a morte de Ansoff, suas teorias se tornaram menos presentes nos periódicos da área, resultando no declínio de sua importância (KIPLEY; LEWIS, 2009).

3.2 MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Medidas financeiras e não financeiras podem ser utilizadas para calcular o desempenho empresarial (RAUCH *et al.*, 2009). Dentre as medidas financeiras, há as subjetivas, que tem como base a percepção dos administradores-chave da empresa, e há as derivadas de fontes objetivas, oriundas de dados financeiros reais, tais como indicadores de crescimento, volume de vendas, retorno sobre o ativo (ROI) e retorno sobre o capital próprio (ROE). As medidas não financeiras normalmente são subjetivas e mensuradas pela percepção do grau de satisfação do entrevistado com o alcance de objetivos ou com o grau de sucesso da empresa.

Rauch *et al.* (2009) concluíram que não há diferenças significativas entre as diversas formas de mensuração do desempenho na avaliação da relação desta com a orientação empreendedora. Desse modo, tanto faz a escolha de indicadores subjetivos ou objetivos, não financeiros ou financeiros, qualquer dos tipos de medidas é capaz de expressar o desempenho empresarial.

É necessária a utilização de critérios de mensuração de desempenho que tenham boa aceitação e que sejam facilmente interpretados pelos respondentes, utilizando-se de medidas subjetivas tanto financeiras como não financeiras. Desta forma, foram escolhidos três critérios de mensuração do desempenho, já aplicados em pesquisas no setor de hospedagem, são eles: receita de vendas, taxa de ocupação e satisfação de clientes (GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ *et al.*, 2018; HABER; REICHEL, 2005).

A receita de vendas é uma avaliação de desempenho financeira, que mensura o grau de satisfação do respondente com o volume de vendas da empresa. A taxa de ocupação é uma medida não financeira, ela mede a produtividade do meio de hospedagem, pois representa o quanto da capacidade operacional tem sido utilizada. Já a satisfação de clientes se constitui também em um indicador não financeiro, pois mensura a qualidade da prestação dos serviços, representado pela percepção da satisfação dos hóspedes.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada por este trabalho para alcance dos objetivos propostos. Inicialmente aborda-se a caracterização do tipo de pesquisa desenvolvido. Posteriormente são demonstrados os constructos, variáveis e referências utilizadas para a construção do instrumento de pesquisa. Em seguida, são descritas as etapas metodológicas executadas nesta investigação. Por fim, caracteriza-se o campo empírico da pesquisa, com a descrição da população escolhida e o procedimento de amostragem e coleta de dados.

4.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Seguindo a taxionomia proposta por Vergara (1998), quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa. Descritiva, porque busca estabelecer correlação entre o desempenho empresarial e o hiato estratégico, além de expor as características da turbulência ambiental, da agressividade estratégica e da capacidade de reação da potencialidade. Explicativa, por procurar esclarecer as razões do sucesso de certas empresas em relação a outras, tendo como base para a explicação a relação entre o desempenho empresarial e a turbulência ambiental. Quanto aos meios, a investigação é classificada como pesquisa de campo, pois é realizada de forma empírica com a aplicação de questionário do tipo *survey*.

Esta pesquisa caracteriza-se por apresentar uma descrição quantitativa, numérica, com investigação de atitudes e opiniões de uma determinada população, com base em uma amostragem (CRESWELL, 2010). O levantamento foi de corte transversal, com os dados coletados durante o mês de janeiro de 2019, a partir da aplicação de questionários *on-line* enviados por *e-mail*.

4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

As escalas utilizadas na pesquisa têm como ponto de partida o modelo do diagnóstico estratégico, proposto por Ansoff e McDonnell (1993), tendo sido feitas adaptações, como o acréscimo de escalas apresentadas por outros autores. Ao final do questionário, foi solicitado que os respondentes informassem dados descritivos pessoais e da

empresa. O quadro 5 apresenta os constructos, as variáveis e as referências utilizadas para a elaboração do questionário (APÊNDICE A).

Quadro 5 – Constructos, variáveis e referências

BLOCO A – TURBULÊNCIA AMBIENTAL		
CONSTRUCTOS	VARIÁVEIS	REFERÊNCIAS
A1 COMPLEXIDADE AMBIENTAL		
<i>Expressa o quanto um ambiente é formado por agrupamentos distintos que exigem da organização maneiras diferentes de gerenciamento.</i>	A1.1 Abrangência dos fatores ambientais	(SILVA, 2004).
	A1.2 Quantidade de fatores ambientais	(DUNCAN, 1972).
	A1.3 Heterogeneidade dos fatores ambientais	(KHANDWALLA, 1972).
A2 FAMILIARIDADE DOS EVENTOS		
<i>Expressa o nível de conhecimento dos sucessivos desafios enfrentados pela empresa no ambiente.</i>	A2.1 Conhecimento sobre eventos ambientais	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993); (CORRALL, 2000).
	A2.2 Repetibilidade dos eventos ambientais	(ANSOFF <i>et al.</i> , 2019).
A3 RAPIDEZ DA MUDANÇA		
<i>Compara a velocidade da evolução dos desafios ambientais com a agilidade de reação da organização.</i>	A3.1 Velocidade das mudanças ambientais	(ANSOFF <i>et al.</i> , 2019).
	A3.2 Frequência das mudanças ambientais	(DUNCAN, 1972).
A4 VISIBILIDADE DO FUTURO		
<i>Expressa a disponibilidade e a utilidade de informações a respeito das consequências futuras dos desafios ambientais.</i>	A4.1 Previsibilidade dos eventos ambientais	(ANSOFF; SULLIVAN; 1993).
	A4.2 Acessibilidade às informações do ambiente	(DILL, 1958).
BLOCO B – RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS		
B1 AGRESSIVIDADE ESTRATÉGICA		
<i>Representa o grau de descontinuidade que a empresa introduz em gerações sucessivas de seus produtos, suas tecnologias e seus conceitos de marketing.</i>	B1.1 Descontinuidade dos produtos/serviços	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
	B1.2 Descontinuidade das estratégias de marketing	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
	B1.3 Grau de descontinuidade das mudanças	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
	B1.4 Oportunidade na introdução de novos produtos/serviços	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
	B1.5 Postura para mudar os produtos/serviços	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
B2 CAPACIDADE DE REAÇÃO DA POTENCIALIDADE		
<i>Capacidade da organização da empresa para reagir eficazmente a um dado nível de turbulência ambiental.</i>	B2.1 Atitude em relação à mudança	(ANSOFF <i>et al.</i> , 2019).
	B2.2 Propensão ao risco	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
	B2.3 Orientação temporal na tomada de decisões	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
	B2.4 Motivação estratégica	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
	B2.5 Gerenciamento das mudanças	(ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
	B2.6 Modelo de sucesso	(ANSOFF <i>et al.</i> , 2019).
	B2.7 Forma de solução de problemas	(ANSOFF <i>et al.</i> , 2019).
	B2.8 Nível de conhecimento dos administradores	(ANSOFF <i>et al.</i> , 2019).
BLOCO C – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO		
<i>Avalia o grau de satisfação da empresa com os indicadores de desempenho</i>	C1 Receita de vendas	(GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ <i>et al.</i> , 2018).
	C2 Taxa de ocupação	(HABER; REICHEL, 2005).
	C3 Sucesso na satisfação dos clientes	(HABER; REICHEL, 2005).

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 ETAPAS DA PESQUISA

De forma sintetizada, as etapas seguidas pela pesquisa foram:

- a) Realização de pesquisas bibliográficas para construção da fundamentação e referencial teórico;
- b) Elaboração do instrumento de coleta de dados;
- c) Realização de pré-teste com administradores de empresas de hospedagem escolhidos por acessibilidade;
- d) Novas adequações na escala após a realização do pré-teste;
- e) Envio de *e-mail* para os indivíduos da população com convite para participação na pesquisa e com *link* para preenchimento *on-line* do questionário;
- f) Realização de tratamento e testes dos dados;
- g) Análise descritiva dos dados;
- h) Análise fatorial exploratória dos constructos pesquisados;
- i) Mensuração do hiato estratégico e análise da correlação com o desempenho;
- j) Realização de análise de *clusters*;
- k) Realização de análise por modelagem de equações estruturais;
- l) Interpretação dos resultados.

4.4 PRÉ-TESTE

O pré-teste do questionário foi realizado, no período de 17 a 19 de dezembro de 2018, com dez representantes de meios de hospedagem, sendo cinco de pousadas, quatro de hotéis e um de albergue/hostel. Os participantes do pré-teste foram escolhidos por acessibilidade e todos foram entrevistados pessoalmente em seus estabelecimentos.

Quanto ao nível de escolaridade dos entrevistados, no pré-teste, quatro deles possuem Pós-graduação, dois possuem Ensino Superior completo, três deles concluíram o Ensino Médio e um deles não chegou a concluir o Ensino Fundamental. Quanto ao cargo ou função que exercem na empresa, cinco deles são gerentes/supervisores, três deles são presidentes/diretores e apenas dois exercem outras funções. Quanto à experiência, um dos entrevistados ocupa o cargo há mais de dez anos, quatro possuem experiência de 7 a 10 anos, um tem experiência de 3 a 6 anos no cargo e os outros quatro exercem o cargo a menos de 3 anos.

Após a aceitação do convite para participar da pesquisa, o entrevistado foi orientado quanto ao objetivo do pré-teste e recebeu um *tablet* para que respondesse pessoalmente ao formulário de pesquisa. Durante o preenchimento do formulário, o entrevistador realizava anotações das observações, sugestões, dificuldades e dúvidas que os entrevistados apresentaram.

Após a realização das entrevistas, alterações foram feitas no questionário para que a compreensão do sentido das perguntas fosse adequada. A principal alteração realizada nas questões foi com o objetivo de reforçar o sentido da palavra “ambiente” empregado com o significado de “ambiente externo”, evitando que houvesse confusão na interpretação como “meio ambiente natural”. Além da mudança na redação das questões, foi acrescentado no texto do convite para preenchimento do questionário um parágrafo explicativo do que seria o “ambiente externo”, objeto da pesquisa.

4.5 UNIVERSO DA PESQUISA

Por sua importância para o setor de turismo e para a economia em geral, as empresas de hospedagem foram escolhidas como universo da pesquisa, podendo os resultados desse trabalho auxiliarem os empresários na compreensão da importância de adotar estratégias alinhadas ao ambiente externo para o alcance de sucesso empresarial. A população e o procedimento de amostragem da pesquisa são descritos nas próximas seções.

4.5.1 População

Para identificação da população pesquisada e realização do procedimento de amostragem foi utilizada a base de dados Cadastur do Ministério do Turismo, que consiste em um cadastro obrigatório para todos os meios de hospedagem, conforme dispõe a lei nº 11.771 de 2008 (BRASIL, 2008), o qual é atualizado trimestralmente.

A população investigada é formada pelos meios de hospedagem que estavam cadastrados no banco de dados do Cadastur, na atualização do quarto trimestre de 2018, que foi publicado no início de janeiro de 2019, na página do Ministério do Turismo (BRASIL, 2019).

No total, a população é composta por 11.345 empresas de hospedagem cadastradas. Estão disponibilizados no Cadastur os seguintes dados sobre a população: razão social; nome de fantasia; CNPJ; porte; data de início da operação; situação; atividade; CEP;

UF; localidade; bairro; logradouro; complemento; telefone; *e-mail* institucional; *e-mail* comercial; *site*; data de geração do certificado; data de validade do certificado; código do certificado; CNAE; natureza jurídica; tipo de hospedagem; línguas; UH (número de unidades habitacionais); UHs acessíveis; e total de leitos.

Grande parte da população é composta por microempresas, correspondendo a 68% dos meios de hospedagem; as empresas de pequeno porte representam 15% da população; e os demais portes correspondem a 17%, conforme pode ser visualizado na tabela 1.

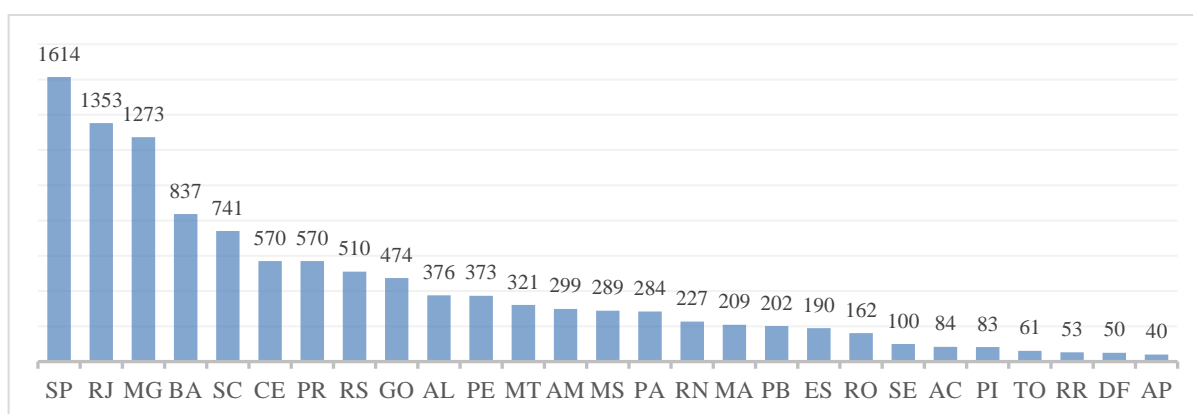
Tabela 1 – Contagem da população por porte

Porte	Contagem	%
Microempresa	7.722	68
Empresa de pequeno porte	1.679	15
Demais	1.944	17
Total	11.345	100

Fonte: BRASIL (2019).

A distribuição da população por unidade da federação é apresentada no gráfico 1, em que pode ser observado que a maioria dos meios de hospedagem brasileiros se concentram nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, respondendo por 14%, 12% e 11% do total, respectivamente.

Gráfico 1 – Contagem da população por UF



Fonte: Adaptado de BRASIL (2019).

O tipo de hospedagem mais comum é hotel, representando 55,6% da população, seguido de pousada, que representa 30,4% da população. A tabela 2 apresenta os tipos de

hospedagem que compõem a população estudada, sendo composta também pelas categorias flat/apart-hotel, albergue/hostel, hotel fazenda, cama e café, resort e outros.

Tabela 2 – Quantidade de meios de hospedagem por tipo

Tipo de Hospedagem	Quantidade	%
Hotel	6.310	55,6
Pousada	3.448	30,4
Flat/Apart-Hotel	478	4,2
Albergue/Hostel	451	4,0
Hotel Fazenda	172	1,5
Cama e Café	166	1,5
Resort	102	0,9
Outros	218	1,9
Total	11.345	100

Fonte: BRASIL (2019).

Apesar de o cadastro no Cadastur ser obrigatório, pode ser observado pessoalmente, ou consultando *sites* de reservas, que há muitas empresas que não são cadastradas, talvez por funcionarem de maneira informal. Além disso, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que, no ano de 2016, havia no Brasil 31.299 estabelecimento de hospedagem, sendo que 14.992 eram hotéis, 9.984 eram pousadas e 4.444 eram motéis (IBGE, 2017), valores bem inferiores aos apresentados pelo Cadastur.

4.5.2 Procedimento de Amostragem

A amostragem da pesquisa foi realizada por acessibilidade, a partir da coleta de respostas a um questionário *on-line* enviado por *e-mail* a todos os indivíduos da população. Essa técnica de amostragem não probabilística apresenta limitações como a não representatividade da população, não sendo recomendada para pesquisas descritivas ou causais. No entanto, foi escolhida por ser a que consome menos tempo e recursos, além de poder ser usada para gerar ideias ou hipóteses em pesquisas exploratórias (MALHOTRA, 2006).

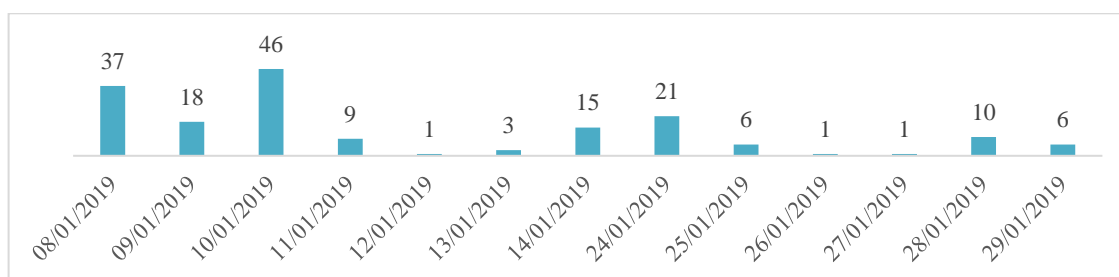
O procedimento de amostragem teve início com o *download* da base de dados do Cadastur, referente ao 4º trimestre de 2018, no *site* do Ministério do Turismo (BRASIL, 2019). Os endereços de *e-mail* da população foram copiados e colados em uma nova planilha do *excel*, com a exclusão dos contatos de *e-mail* duplicados, resultando em uma lista de

10.696 contatos únicos. Uma tabela com os *e-mails* foi salva no formato “.csv” para ser posteriormente utilizada como lista de destinatários no envio dos convites para preenchimento do questionário.

Foi criada uma conta na empresa SurveyMonkey para a elaboração do questionário, envio de convites e posterior exportação das respostas coletadas. Quanto ao envio dos convites, o preenchimento dos endereços dos destinatários foi facilitado pelo envio da tabela de formato “.csv” com os contatos extraídos da base de dados Cadastur.

O primeiro convite foi enviado no dia 08 de janeiro de 2019, tendo sido encaminhados quatro lembretes para preenchimento dos questionários nos dias 10, 14, 24 e 28 de janeiro. A cada novo envio de convite, o número de respostas era menor, conforme se observa no gráfico 2. O recebimento de respostas foi encerrado no dia 31 de janeiro.

Gráfico 2 – Número de respostas por dia de coleta



Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram enviados 10.696 *e-mails*, pois alguns contatos respondiam por mais de um cadastro ou a empresa não havia informado o *e-mail* no cadastro. Dos convites enviados, 357 foram devolvidos, por serem endereços inexistentes. Desta forma, 10.339 *e-mails* foram entregues, porém apenas 224 respostas foram obtidas, sendo 174 respostas completas e 50 respostas parciais, que foram descartadas por não permitirem análise completa. Considerando apenas as 174 respostas válidas e os 10.339 *e-mails* que foram efetivamente entregues, a taxa de resposta foi de apenas 1,68%.

4.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Dentre as respostas coletadas, ocorreram casos de dados perdidos, alguns provavelmente por erro do respondente ou por desconhecimento do que estava sendo questionado, outros por recusarem-se a responder (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). Foram eliminadas as observações em que o respondente deixou de responder completamente

algum dos blocos de perguntas relacionadas aos constructos turbulência ambiental, agressividade estratégica ou capacidade de reação da potencialidade, somando 50 observações. Destaca-se que cinco observações que deixaram de responder à variável que mede o desempenho na satisfação dos clientes foram mantidas na amostra, destas, quatro também deixaram de responder as variáveis que avaliam o desempenho da receita de vendas e da taxa de ocupação.

Nas 174 observações que compõem a amostra, ocorreram dados perdidos de forma aleatória, assim, foram utilizados métodos de atribuição de valores (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007) nesses casos, para que não houvesse a eliminação de mais observações. O método de atribuição escolhido foi a substituição dos dados perdidos pela média aritmética arredondada das demais variáveis pertencentes ao mesmo constructo da observação, pois a substituição pela média aritmética da variável de todas as observações poderia interferir no teste da hipótese de sucesso estratégico. Ao todo, ocorreram apenas 7 dados perdidos no conjunto de variáveis pertencentes aos blocos que mensuram a turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade.

Os dados perdidos a respeito da caracterização da empresa (bloco D1) foram preenchidos por meio de consulta ao banco de dados do Cadastur, a partir do *e-mail* do respondente do questionário. Assim, as informações sobre a localidade, tipo de meio de hospedagem, número de unidades habitacionais, número de leitos e data de início da operação puderam ser substituídas. Informações perdidas sobre o número de empregados e faixa de faturamento anual foram substituídas por meio da comparação com outras observações com número de unidades habitacionais e de leitos semelhantes. A ausência de informações a respeito da caracterização do respondente (bloco D2) não pôde ser preenchido por nenhum outro método de atribuição.

A partir das informações contidas no banco de dados Cadastur, em que era possível saber o nome da empresa respondente e o endereço, foram criadas três variáveis para serem utilizadas na análise: nota de avaliação no Google, número de comentários e avaliação do preço. Para a coleta desses dados utilizou-se os seguintes procedimentos: pesquisar na base de dados do Cadastur o nome e endereço do meio de hospedagem; pesquisar o nome da empresa no *site* do Google Maps; registrar a nota de avaliação dos usuários, o número de comentários e o preço.

Foram testados outros *sites* com avaliação de meios de hospedagem, tais como Booking.com, Tripadvisor e Trivago, porém o Google Maps foi escolhido por ser o que

apresentava maior número de comentários, maior número de empresas e maior facilidade e rapidez para a pesquisa, além de permitir a conferência da localização da empresa.

A variável “nota de avaliação dos usuários” apresentou-se em uma escala de 1 até 5. Ela foi escolhida por ser um indicador de desempenho do meio de hospedagem, pois quem atribui a nota são os consumidores, servindo como medida de satisfação dos clientes. Das 174 observações da amostra, 6 não foram localizadas no Google Maps ou em qualquer outro *site* de serviços de hospedagem.

A variável “número de comentários” mensura a quantidade de usuários que avaliaram a empresa, servindo para medir a popularidade do meio de hospedagem e a validade da nota de avaliação. Quanto mais comentários a empresa possui, significa que mais pessoas já experimentaram o serviço e que a nota representa a realidade da satisfação dos clientes.

A variável “preço” apresenta o menor valor da diária cobrado pelo meio de hospedagem no dia da consulta, que ocorreu na última semana do mês de janeiro de 2019. Essa informação estava disponível no próprio Google Maps, que reúne informações de outros *sites* de ofertas de hospedagem, tais como Booking.com, Expedia.com.br, Hoteis.com, Hotel Urbano, Decolar.com, TripAdvisor.com.br, FindHotel, KAYAK.br, Amoma.com, entre outros. Foram coletados os preços de 129 observações, pois as demais 45 empresas não tinham os preços divulgados na *internet*. Essa variável serve para classificar os meios de hospedagem quanto ao padrão de serviço oferecido, pois o nível de preço cobrado pode representar segmentos de consumidores diferentes.

Todos os dados coletados foram salvos e tratados em uma tabela do *software* excel. Em seguida, os dados foram exportados para o *software* IBM SPSS versão 23, cujas variáveis foram etiquetadas, os valores das variáveis foram nomeados e cada variável foi classificada quanto ao tipo de mensuração nominal, ordinal ou intervalar. Após o preparo da base de dados, foi possível iniciar a análise com a ajuda do *software*.

4.7 ANÁLISE DOS DADOS

Foram escolhidas diferentes técnicas estatísticas para a análise dos dados coletados. A princípio, foi desenvolvida a análise descritiva de todas as variáveis que fizeram parte da coleta, para depois serem aplicados testes de normalidade e de confiabilidade. Como as escalas foram construídas com base na teoria, sem ter havido acesso a escalas validadas por trabalhos anteriores, foi necessária a realização de análise fatorial exploratória para a exclusão

de variáveis que não representassem os constructos pesquisados. Com os resultados da análise fatorial exploratória, foi possível testar a hipótese de sucesso estratégico, aplicando testes de correlação entre o hiato estratégico e o desempenho das empresas. Os resultados da análise fatorial exploratória também permitiram a realização de análise de *clusters*, que agrupou as empresas que apresentaram configurações estratégicas semelhantes, discriminando grupos com maior ou menor proporção de sucesso no desempenho. Por fim, foi aplicada a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) para melhor compreensão e confirmação das relações existentes entre as variáveis e os constructos apresentados pela hipótese de sucesso estratégico.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são demonstrados os resultados da pesquisa. A princípio é apresentada uma breve caracterização do setor de turismo no Brasil e posteriormente é descrito o perfil das empresas e dos respondentes da amostra. Em seguida, são abordadas as estatísticas descritivas de cada variável pesquisada e são realizados os testes de confiabilidade das escalas, a análise fatorial exploratória dos constructos, o cálculo do hiato estratégico e os testes de correlação com o desempenho. E por último, são mostrados os resultados da utilização das técnicas estatísticas de análise de *clusters* e de modelagem de equações estruturais.

5.1 O SETOR DE TURISMO

A Indústria do Turismo é composta por um conjunto de atividades dinâmicas que envolvem a interação de múltiplas organizações, tendo relevância no desenvolvimento econômico. Em 2013, o turismo foi responsável por 277 milhões de empregos no mundo, gerando 3,1 milhões de empregos diretos no Brasil. Além disso, o volume financiado por bancos públicos no setor chegou a R\$ 78 bilhões, no ano de 2014 (BARBOSA, 2015).

A influência do ambiente externo nas empresas do turismo assume papel relevante nessa área, pois há muitas mudanças tecnológicas, a concorrência é ampla e o consumidor tem grande poder na escolha e definição dos serviços. Percebe-se também que há intensa competição entre os destinos turísticos, tanto nacionais como internacionais, envolvendo a participação do governo e de empresas locais para o desenvolvimento da competitividade (BARBOSA, 2015).

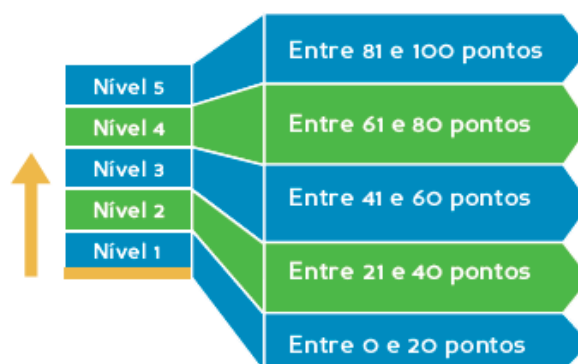
A avaliação da competitividade dos destinos turísticos brasileiros tem sido realizada, desde 2008, por meio de parceria entre o Ministério do Turismo (MTur), Sebrae Nacional e Fundação Getúlio Vargas (FGV), tendo inspiração na *Travel & Tourism Competitiveness Report*, estudo elaborado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF), desde 2007 (BARBOSA, 2015).

O índice permite avaliar e monitorar o nível de competitividade a partir da avaliação das condições da oferta de equipamentos e serviços local, ambiente de negócios e a rede empresarial, as condições da infraestrutura de serviços básicos para receber os visitantes e o seu posicionamento de mercado do destino pesquisado, possibilitando o planejamento por parte dos gestores públicos pelos resultados levantados em suas

13 dimensões, bem como pela série histórica que se forma desde 2008 (BRASIL, 2016).

Os índices de competitividade são classificados em uma escala de cinco níveis, conforme descreve a figura 5. Ressalta-se que, de acordo com Barbosa (2015), quanto maior o nível, mais o destino reúne características favoráveis que propiciam a competitividade.

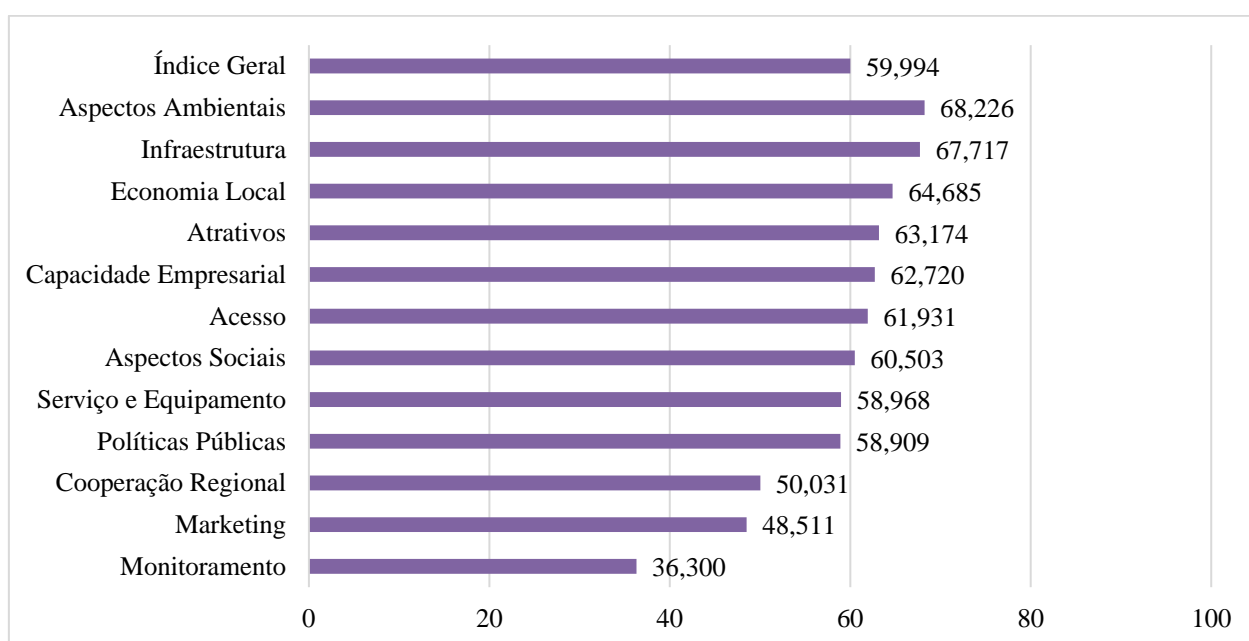
Figura 5 – Níveis do índice de competitividade



Fonte: Barbosa (2015, p. 33).

O gráfico 3 apresenta os valores dos índices de competitividade brasileiros por dimensão no ano de 2015.

Gráfico 3 - Índices de competitividade por dimensão em ordem decrescente de desempenho – Brasil: 2015



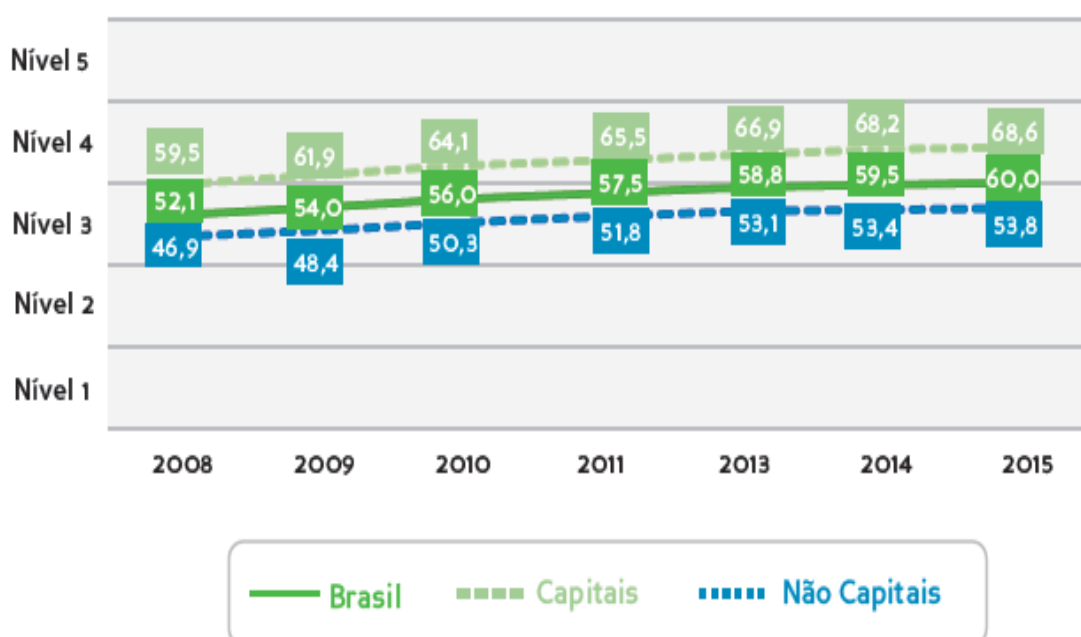
Fonte: Barbosa (2015, p. 34).

O índice geral posicionou o Brasil no limite do nível 3 de competitividade. As dimensões aspectos ambientais, infraestrutura, economia local, atrativos, capacidade empresarial, acesso e aspectos sociais alcançaram o nível 4. As dimensões serviço e equipamento, políticas públicas, cooperação regional e marketing se encontram no nível 3 de competitividade. Já a dimensão monitoramento é a que apresenta pior resultado, situando-se no nível 2.

O estudo indica que há muito a ser melhorado na competitividade do turismo no Brasil, principalmente, nos critérios de monitoramento, *marketing*, cooperação regional, políticas públicas, serviços e equipamentos. Neste estudo, são descritos os resultados para cada destino em particular, permitindo que gestores responsáveis pelo turismo possam tomar decisões com base nos resultados apresentados.

O gráfico 4 compara a evolução do índice geral de competitividade brasileiro, nos anos em que a pesquisa foi realizada, de 2008 a 2015. Pode-se notar que houve uma gradativa melhora no índice ao longo dos anos, porém ainda se encontra no limite do nível 3, havendo espaço para maior crescimento. É possível também verificar o índice geral das capitais em comparação com o dos destinos turísticos não capitais, em que é percebido que as capitais demonstram competitividade superior, apresentando 68,6 pontos em comparação com os 53,8 pontos das não capitais.

Gráfico 4 – Índices gerais de competitividade – Brasil, capitais e não capitais: 2008-2015



A chegada de turistas estrangeiros ao país é um importante indicador econômico do setor. Ao ser comparado com os principais países receptores de turistas internacionais, o Brasil ocupa apenas a 45ª posição do *ranking*, conforme a tabela 3. Apesar de todos os seus atrativos naturais, o Brasil recebeu apenas 0,5% das chegadas de turistas mundiais, em 2016, o que representa que há grande potencial de crescimento do setor turístico brasileiro, havendo a necessidade de maiores investimentos para a atração e recepção desses turistas.

Tabela 3 – Principais países receptores de turistas internacionais, por ano - 2005, 2010, 2015, 2016

Ranking		Países de residência permanente	Turistas (milhões de chegadas)			
2016	2015		2005	2010	2015	2016
		Mundo	808,6	952,2	1.194,6	1.239,0
1	1	França	75,0	77,6	84,5	82,6
2	2	Estados Unidos	49,2	60,0	77,5	75,9
3	3	Espanha	55,9	52,7	68,2	75,3
4	4	China	46,8	55,7	56,9	59,3
5	5	Itália	36,5	43,6	50,7	52,4
6	8	Reino Unido	28,0	28,3	34,4	35,8
7	7	Alemanha	21,5	26,9	35,0	35,6
8	9	México	21,9	23,3	32,1	35,1
9	10	Tailândia	11,6	15,9	29,9	32,6
10	6	Turquia	24,2	31,4	39,5	30,3
11	12	Áustria	20,0	22,0	26,7	28,1
12	14	Malásia	16,4	24,6	25,7	26,8
13	13	Hong Kong (China)	14,8	20,1	26,7	26,6
14	15	Grécia	14,8	15,0	23,6	24,8
15	11	Rússia	22,2	22,3	26,9	24,6
16	16	Japão	6,7	8,6	19,7	24,0
17	18	Canadá	18,8	16,2	18,0	20,0
18	(4)	Portugal	10,6	6,8	10,1	18,2
19	17	Arábia Saudita	8,0	10,9	18,0	18,0
20	19	Polônia	15,2	12,5	16,7	17,5
45	44	Brasil	5,4	5,2	6,3	6,5
		Outros	(523,5)	(579,6)	(727,1)	(750,0)

Fonte: Organização Mundial do Turismo (*apud* BRASIL, 2018).

A tabela 4 indica o número de turistas internacionais que chegaram ao Brasil, nos anos de 2016 e 2017, em que pode ser observado que houve um crescimento, passando de 6.546.696 para 6.588.770 visitantes. No entanto, esse crescimento foi devido apenas ao aumento de turistas vindos da América do Sul, que passou a representar 62,4% do total de turistas estrangeiros, havendo uma redução no número de turistas originados de todos os demais continentes.

Tabela 4 – Chegadas de turistas ao Brasil segundo Continentes de residência permanente - 2016-2017

	2016		2017	
África	81.391	1,2%	70.351	1,1%
América Central e Caribe	51.412	0,8%	49.320	0,7%
América do Norte	735.062	11,2%	605.961	9,2%
América do Sul	3.701.344	56,5%	4.112.327	62,4%
Ásia	304.786	4,7%	255.841	3,9%
Europa	1.606.495	24,5%	1.451.544	22,0%
Oceania	66.116	1,0%	43.380	0,7%
TOTAL	6.546.696	100,0%	6.588.770	100,0%

Fonte: BRASIL (2018).

Em relação à nacionalidade dos turistas que chegam ao Brasil, a tabela 5 demonstra os quinze principais países emissores de turistas e a variação percentual do número de turistas. Com base nesses dados, verifica-se que o principal emissor de turistas estrangeiros é a Argentina, seguido dos Estados Unidos e Chile. Destaca-se que, em relação a essa temática, que houve crescimento do número de turistas vindos de quase todos os países latinos, no entanto, houve queda do número de turistas provenientes dos Estados Unidos e dos países europeus.

Tabela 5 – Principais países emissores de turistas internacionais para o Brasil – 2016-2017

	País	2016	2017	Var. %
1	Argentina	2.294.900	2.622.327	14,3%
2	Estados Unidos	570.350	475.232	-16,7%
3	Chile	311.813	342.143	9,7%
4	Paraguai	316.714	336.646	6,3%
5	Uruguai	284.113	328.098	15,5%
6	França	263.774	254.153	-3,6%
7	Alemanha	221.513	203.045	-8,3%
8	Reino Unido	202.671	185.858	-8,3%
9	Itália	181.493	171.654	-5,4%
10	Portugal	149.968	144.095	-3,9%
11	Colômbia	135.192	140.363	3,8%
12	Espanha	147.846	137.202	-7,2%
13	Bolívia	138.106	126.781	-8,2%
14	Peru	114.276	115.320	0,9%
15	México	94.609	81.778	-13,6%

Fonte: BRASIL (2018).

Quanto à sazonalidade da chegada de turistas internacionais ao Brasil, a tabela 6 evidencia que os meses de janeiro, fevereiro, março, julho, novembro e dezembro foram os que apresentaram maior número de chegadas em 2017.

Tabela 6 – Chegada mensal de turistas internacionais ao Brasil

	2016	2017
Janeiro	1.084.359	1.107.628
Fevereiro	808.533	863.252
Março	625.098	563.667
Abril	398.071	462.810
Maio	345.264	349.843
Junho	355.441	319.853
Julho	472.342	477.118
Agosto	537.727	410.100
Setembro	418.981	419.239
Outubro	439.357	440.087
Novembro	451.920	494.460
Dezembro	609.603	680.713
TOTAL	6.546.696	6.588.770

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018).

Quanto ao motivo da viagem, conforme a tabela 7, constata-se que mais da metade (58,8%) dos turistas estrangeiros que chegam ao Brasil buscam o lazer, seguido de visitas aos amigos e parentes (22,1%) e participação em negócios, eventos e convenções (15,6%). Dentre os turistas motivados pelo lazer, a maioria (72,4%) procura destinos de regiões litorâneas, com sol e praia, seguido da motivação para a natureza, ecoturismo ou aventura (16,3%). Com base nessas evidências, ressalta-se que as belezas naturais brasileiras correspondem ao principal atrativo turístico para os visitantes estrangeiros.

Tabela 7 – Motivos da viagem de turistas internacionais ao Brasil

Motivo da viagem (%)	2016	2017
Lazer	56,8	58,8
Negócios, eventos e convenções	18,7	15,6
Visitar amigos e parentes	21,1	22,1
Outros motivos	3,4	3,5
Motivação da viagem a lazer (%)		
Sol e praia	68,8	72,4
Natureza, ecoturismo ou aventura	16,6	16,3
Cultura	9,7	9,0
Outras motivações de lazer	4,9	2,3

Fonte: BRASIL (2018).

O principal tipo de alojamento utilizado pelos turistas estrangeiros que chegaram ao Brasil, em 2017, foram hotéis, *flats* ou pousadas, correspondendo a 47,8% do total, com uma queda de representatividade em relação ao ano de 2016, quando comparado aos demais tipos de alojamento, conforme pode ser identificado na tabela 8. A popularização do uso de serviços *on-line* que facilitam o alojamento em imóveis particulares e meios de hospedagem alternativos pode estar contribuindo para essa redução na utilização de hotéis, flats ou pousadas.

Tabela 8 – Tipo de alojamento utilizado por turistas estrangeiros no Brasil

Tipo de alojamento utilizado (%)	2016	2017
Hotel, flat ou pousada	50,0	47,8
Casa de amigos e parentes	22,5	23,1
Casa alugada	16,7	16,8
Camping ou albergue	5,4	5,5
Casa própria	2,5	2,7
Resort	1,5	1,8
Outros	1,4	2,3

Fonte: BRASIL (2018).

Dos turistas estrangeiros que chegaram ao Brasil, em 2017, o percentual de 34,5% veio com a família, enquanto 30,9% estiveram sozinhos, 18,8% eram casais sem filhos e 11,1% chegaram com amigos. Quanto ao gasto médio per capita dia, a tabela 9 apresenta que, em média, o turista estrangeiro gasta US\$ 55,78 por dia, sendo que aqueles que viajam a negócios são os que mais gastam, com valores correspondendo a US\$ 90,10 por dia.

Tabela 9 – Gasto médio per capita dia por turistas estrangeiros no Brasil

Gasto médio per capita dia no Brasil (US\$)	2016	2017
Lazer	61,41	62,45
Negócios, eventos e convenções	82,54	90,10
Outros motivos	39,92	39,93
Gasto médio total	55,52	55,78

Fonte: BRASIL (2018).

De acordo com a tabela 10, a permanência média de turistas estrangeiros, no Brasil, corresponde a média 15,4 pernoites no ano de 2017. Quem vem a lazer fica menos tempo, apenas 11,5 pernoites, em média. Multiplicando-se os valores das tabelas 9 e 10, pode-se dizer que, em média, o turista estrangeiro que vem a lazer gasta em torno de US\$ 718,17, na viagem; o que vem para negócios, eventos e convenções gasta em média US\$ 1.180,31; e os que vêm por outros motivos gastam em torno de US\$ 1.074,12, durante a estadia no Brasil.

Tabela 10 – Permanência média de turistas estrangeiros no Brasil

Permanência média no Brasil (pernoites)	2016	2017
Lazer	11,4	11,5
Negócios, eventos e convenções	14,0	13,1
Outros motivos	26,1	26,9
Média de pernoites	15,3	15,4

Fonte: BRASIL (2018).

Mais da metade (54%) dos turistas estrangeiros que chegaram ao Brasil, em 2017, utilizaram a *internet* como fonte de informação para organizar a viagem, 27,9% consultaram amigos e parentes e apenas 5% consultaram agências de viagens. Observa-se na tabela 11 que a internet foi a principal fonte de informações consultada, sendo também a que mais cresceu do ano de 2016 para 2017.

Tabela 11 – Fonte de informação da organização da viagem de turistas estrangeiros

Organização da viagem		
Fonte de informação (%)	2016	2017
Internet	49,2	54,0
Amigos e parentes	27,1	27,9
Viagem corporativa	12,7	9,8
Agência de viagens	5,7	5,0
Guias turísticos impressos	2,8	1,5
Feiras, eventos e congressos	1,1	1,1
Folders e brochuras	0,2	0,2
Outros	1,2	0,5

Fonte: BRASIL (2018).

É importante que o turismo nacional produza conteúdos de qualidade que sirvam de orientação para os turistas, além disso, a existência de páginas *on-line* com avaliações de estabelecimentos de hospedagem, restaurantes e pontos turísticos auxiliam os turistas a organizarem a viagem, cabendo às empresas ficarem atentas ao relacionamento com o público.

A tabela 12 apresenta a avaliação dos turistas estrangeiros que chegaram ao Brasil, nos anos de 2016 e 2017, quanto à infraestrutura geral, infraestrutura turística e serviços turísticos. Os critérios analisados da infraestrutura geral precisam ser melhorados, principalmente em relação a telecomunicações, que foi avaliada positivamente por apenas 70,9% dos turistas. O sinal de celular para uso de internet móvel ou realizar ligações ainda é deficiente em diversas regiões brasileiras. A limpeza e segurança públicas bem como o transporte público e a sinalização turística foram avaliados positivamente por menos de 85% dos turistas entrevistados, sinalizando que é preciso maiores investimentos nesses setores. Os critérios segurança pública e os serviços de taxi apresentaram piora no período, demonstrando necessidade de maior atenção por parte do poder público.

Tabela 12 – Avaliação positiva dos turistas estrangeiros no Brasil

Avaliação positiva da viagem								
Infraestrutura (%)	2016	2017	Infraestrutura turística (%)	2016	2017	Serviços turísticos (%)	2016	2017
Limpeza pública	81,7	82,7	Aeroporto	89,9	92,0	Guias de turismo	90,6	91,2
Segurança pública	82,5	81,5	Rodovias	72,0	72,9	Informação turística	88,4	89,0
Serviço de táxi	90,1	90,0	Restaurante	95,0	95,5	Hospitalidade	98,0	98,1
Transporte público	81,6	82,8	Alojamento	95,7	96,4	Gastronomia	95,4	95,7
Telecomunicações	69,6	70,9	Diversão noturna	91,8	91,4	Preços	77,2	73,8
Sinalização turística	80,6	83,3						

Fonte: BRASIL (2018).

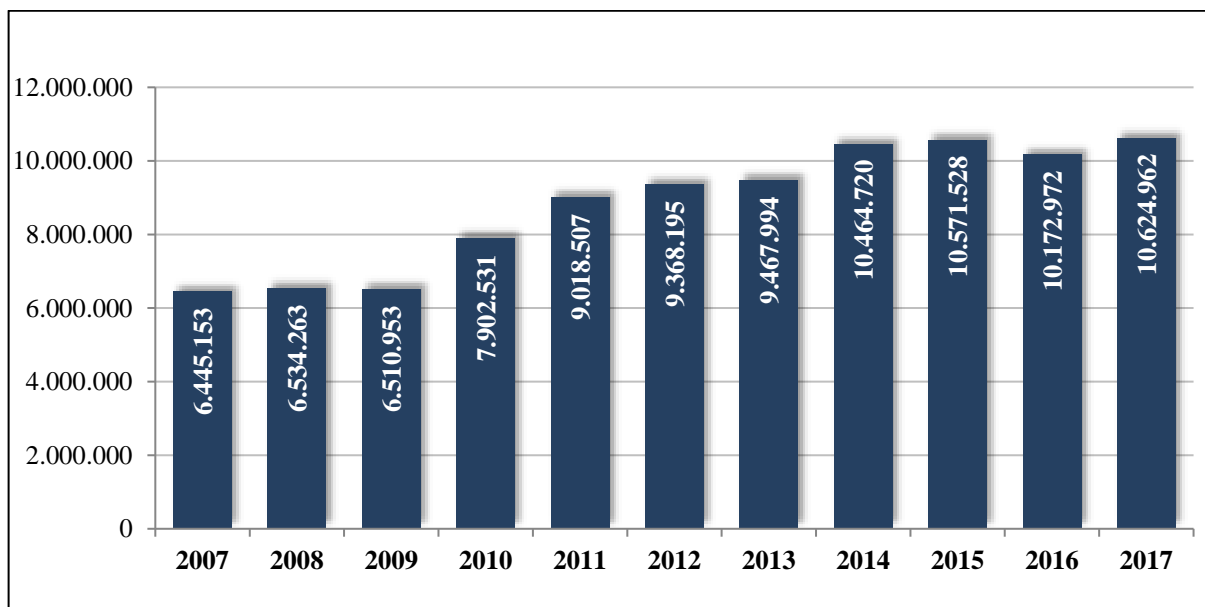
Quanto à infraestrutura turística, os critérios foram avaliados positivamente por mais de 91% dos entrevistados, com exceção das rodovias, que foram avaliadas positivamente por apenas 72,9% dos turistas, o que aponta a necessidade de maiores investimentos nessa área. Os restaurantes e alojamentos tiveram avaliação positiva por mais de 95% dos entrevistados, demonstrando que as empresas do setor estão prestando um bom serviço aos

turistas estrangeiros, de acordo com suas avaliações. O critério diversão noturna foi o único que houve piora no período analisado, porém trata-se de uma pequena variação.

Na avaliação dos serviços turísticos, tiveram destaque a hospitalidade, com 98,1% de avaliações positivas, a gastronomia, com 95,7%, além dos guias de turismo, com 91,2%. A informação turística é um critério que precisa ser melhorado, pois foi avaliado positivamente por apenas 89% dos entrevistados. Ademais, os preços cobrados pelos serviços foram considerados inadequados pelos turistas estrangeiros, pois apenas 73,8% dos entrevistados avaliaram de forma positiva esse critério, sendo o único critério que piorou no período analisado.

O volume de desembarques de passageiros, nos aeroportos brasileiros, serve de indicador para o setor turístico nacional. No gráfico 5, é apresentada a evolução do número de desembarques internacionais, em que se constata que houve queda no ano de 2016, com uma recuperação no ano de 2017. Esse movimento reflete a crise política e econômica brasileira do período.

Gráfico 5 – Desembarques internacionais de passageiros em aeroportos do Brasil - 2007-2017

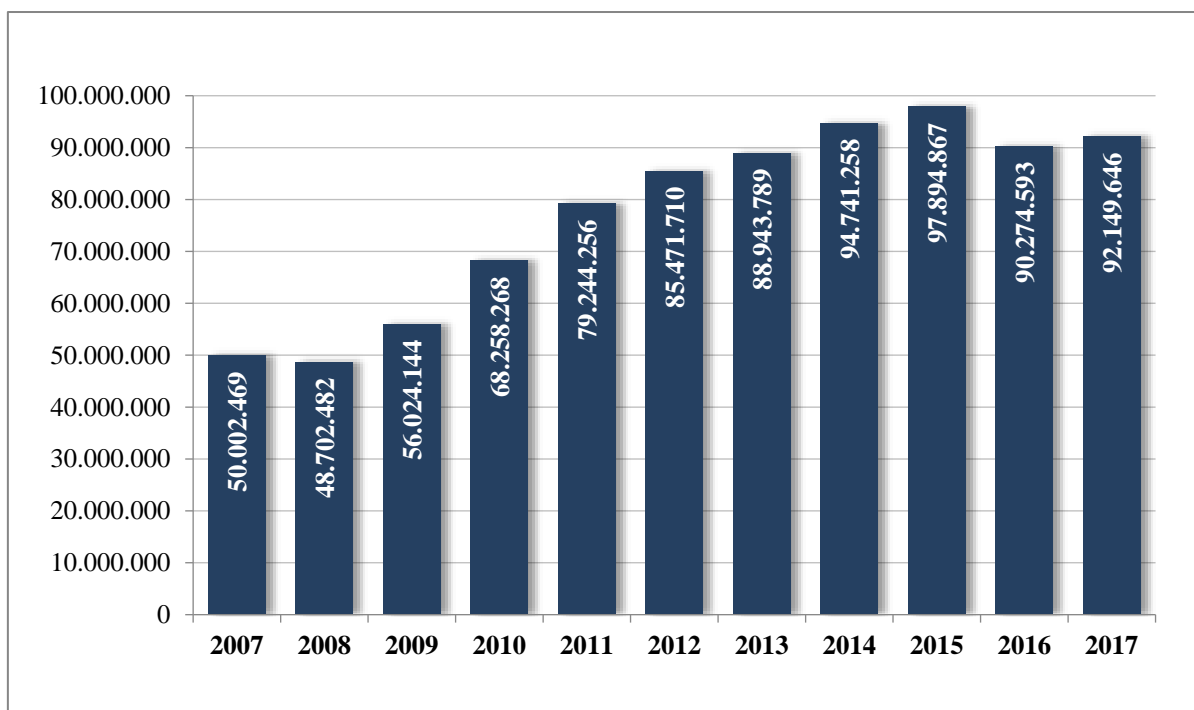


Fonte: Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC (*apud* BRASIL, 2018).

O gráfico 6 apresenta o volume de desembarques nacionais de passageiros, no período de 2007 a 2017. Observa-se que a sequência de crescimento também é interrompida no ano de 2016, havendo uma pequena recuperação no ano seguinte, refletindo a influência da crise econômica que o país enfrentou no período. A crise enfrentada, a partir do ano de 2016,

afetou negativamente o setor de hotelaria, que havia investido em anos anteriores motivado pelo crescimento brasileiro e pela realização de grandes eventos, como a Copa do Mundo realizada no Brasil, em 2014, e os Jogos Olímpicos, no Rio de Janeiro, em 2016, forçando muitos empreendimentos a fecharem as portas ou a baixarem os preços das diárias para atrair hóspedes, nos anos seguintes (BERTÃO, 2017).

Gráfico 6 – Desembarques nacionais de passageiros em aeroportos do Brasil - 2007-2017



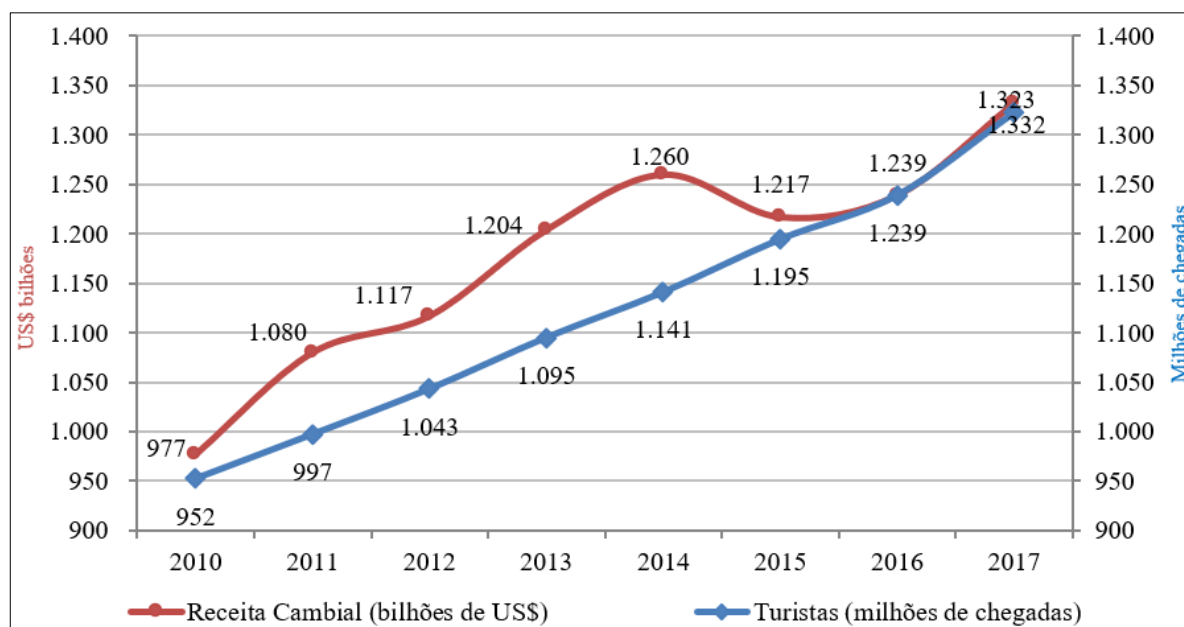
Fonte: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO e Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC (*apud* BRASIL, 2018).

O setor do turismo tem se destacado mundialmente, o crescimento do número de viagens, em 2018, foi maior do que o crescimento da economia mundial e, de acordo com estudo realizado pela Organização Mundial do Turismo, a marca de 1,4 bilhões de viagens internacionais foi alcançada, em 2018. Esse excelente desempenho foi devido, principalmente, ao crescimento econômico, barateamento de viagens, avanços tecnológicos, novos modelos de negócios e facilidade de concessão de vistos (MEDEIROS, 2019).

O gráfico 7 apresenta a evolução do número de viagens internacionais e a receita cambial turística gerada no mundo. Observa-se que o crescimento do número de viagens tem sido constante e que a receita turística cambial ultrapassou 1,3 trilhões de dólares, em 2017, o que reforça a importância do setor para a economia mundial. É importante destacar que que, apesar de o volume de viagens internacionais no mundo ter crescido durante o período, o

Brasil não conseguiu acompanhar esse crescimento, conforme foi apresentado no gráfico 5, em que se verifica uma redução no ano de 2016.

Gráfico 7 – Chegadas internacionais de turistas e receita cambial do turismo no mundo - 2010-2017



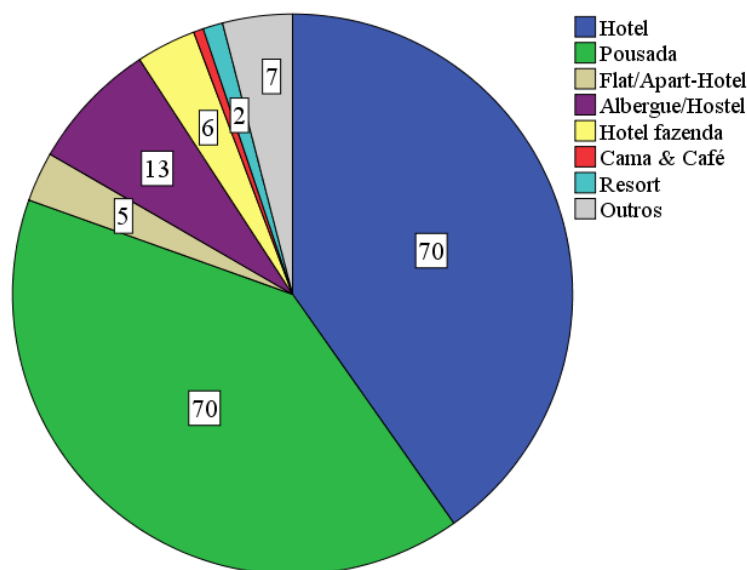
Fonte: Organização Mundial do Turismo – OMT (*apud* BRASIL, 2018).

No Brasil, o setor turístico enseja ser considerado protagonista para o desenvolvimento econômico nacional. Para tanto, espera, porém, que o governo adote, dentre outras, medidas como a permissão para companhias aéreas nacionais terem 100% de capital estrangeiro com vistas à redução do preço das passagens, a desburocratização do Estado, a redução da carga tributária e a melhoria da segurança pública (KINA, 2019).

5.2 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A amostra da pesquisa é composta por 174 empresas de hospedagem, sendo que 40,2% delas são hotéis; 40,2% são pousadas; 7,5% são albergues/hostel; 3,4% são hotéis fazenda; 2,9% são flats/apart-hotel; 1,1% são resorts; 0,6% são do tipo cama e café; e 4% se classificam como outros. O gráfico 8 apresenta a distribuição por quantidade de cada um dos tipos de meios de hospedagem. Em comparação com a proporção populacional, a amostra revela percentual um pouco maior de pousadas e albergues.

Gráfico 8 – Distribuição da amostra por tipo de meio de hospedagem



Fonte: Elaborado pelo autor.

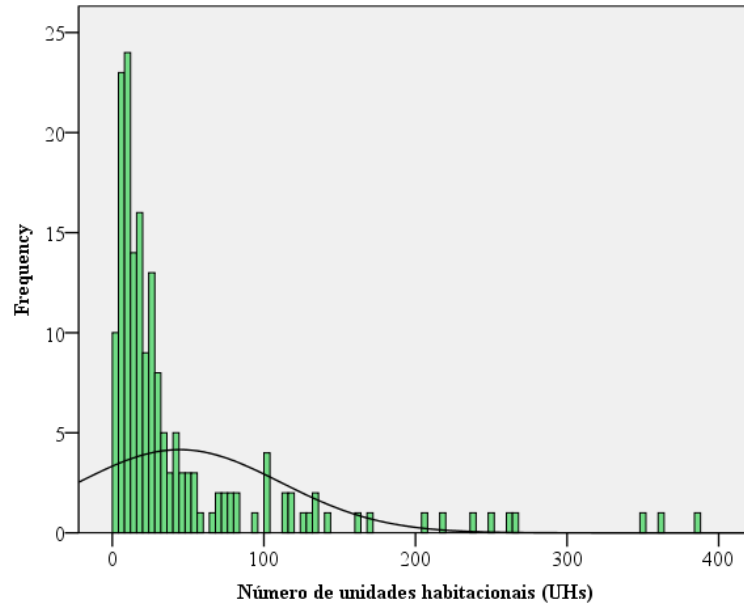
A tabela 13 indica a estatística descritiva do número de unidades habitacionais (UH) e de leitos da amostra e da população.

Tabela 13 – Estatística descritiva do número de UHs e de leitos da amostra e da população

		Amostra		População	
		UH	Leitos	UH	Leitos
N	Válidos	174	174	11.345	11.345
	Média	44	102	47	103
	Mediana	20	51	24	57
	Moda	10	25	10	30
	Desvio padrão	67	164	73	164
Quartis	25	9	25	12	30
	50	20	51	24	57
	75	44	110	54	120

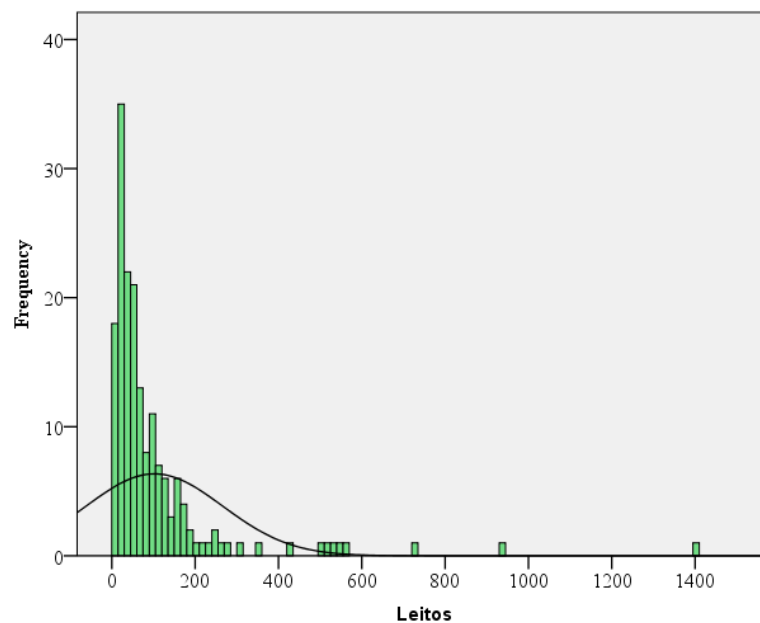
Fonte: Elaborado pelo autor.

A média de UH da amostra foi de 44, com desvio padrão de 67, enquanto a média de leitos foi de 102, com desvio padrão de 164. Pela observação da mediana, moda e média, bem como dos histogramas, nos gráficos 9 e 10, pode-se afirmar que a distribuição do número de UHs e de leitos da amostra não é normal, apresentando assimetria positiva.

Gráfico 9 – Frequência do número de unidades habitacionais na amostra

Fonte: Elaborado pelo autor.

A assimetria positiva, nos histogramas dos gráficos 9 e 10, foi agravada pela presença de meios de hospedagem com número de UHs e de leitos bem acima da média, cujos valores máximos foram de 384 UHs e de 1.400 leitos. Analisando-se os quartis, destaca-se-se que 75% das observações possuem até 44 UHs e 110 leitos, sendo que a mediana foi de 20 UHs e de 51 leitos.

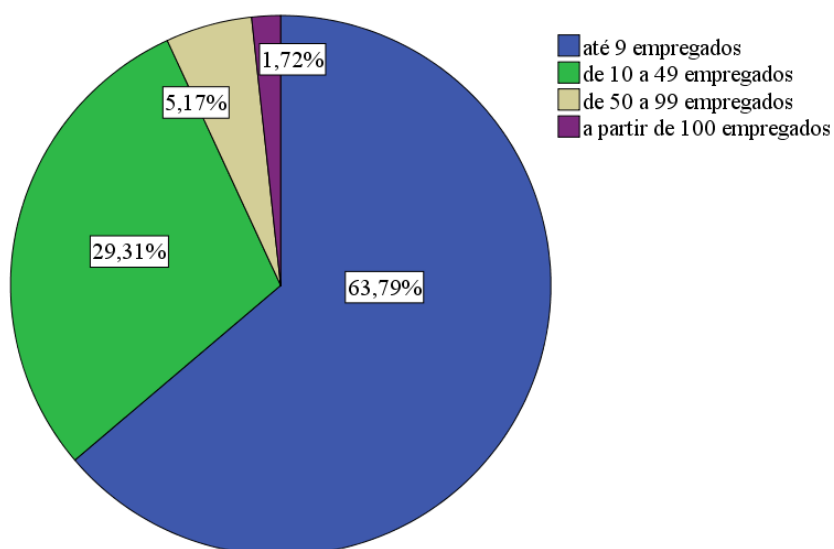
Gráfico 10 – Frequência do número de leitos na amostra

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comparando-se a estatística descritiva da amostra e da população, observa-se que as diferenças são mínimas, visto que a média de UHs da amostra é 44 e da população é 47, já a média de leitos da amostra é 102 e da população é 103. A semelhança também pode ser percebida nas medidas da mediana, moda, desvio-padrão e quartis, conforme são apresentadas na tabela 13. Apesar de a amostragem ter sido feita por acessibilidade, um tipo de amostragem não-probabilística, as medidas permitem julgar que a amostra representa a população estudada.

Quanto ao número de empregados, o percentual de 63,79% da amostra declarou que possui até 9 empregados, ao passo que 29,31% possuem de 10 a 49 empregados e 6,89% declararam ter mais de 49 empregados. Segundo classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE, 2013), empresas do setor de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas; na faixa de 10 a 49 empregados, é considerada pequena empresa; na faixa de 50 a 99 empregados constitui média empresa; e acima de 99 empregados é estabelecido como grande empresa. A tabela 1 apontou que, de acordo com essa classificação, a população tem proporção de 68% de microempresas, 15% de empresas de pequeno porte e 17% de portes médio e grande. Apesar de o critério utilizado para classificação do porte da população não ser o mesmo, o gráfico 11 demonstra que a proporção de microempresas da amostra foi semelhante.

Gráfico 11 – Distribuição da amostra pelo número de empregados

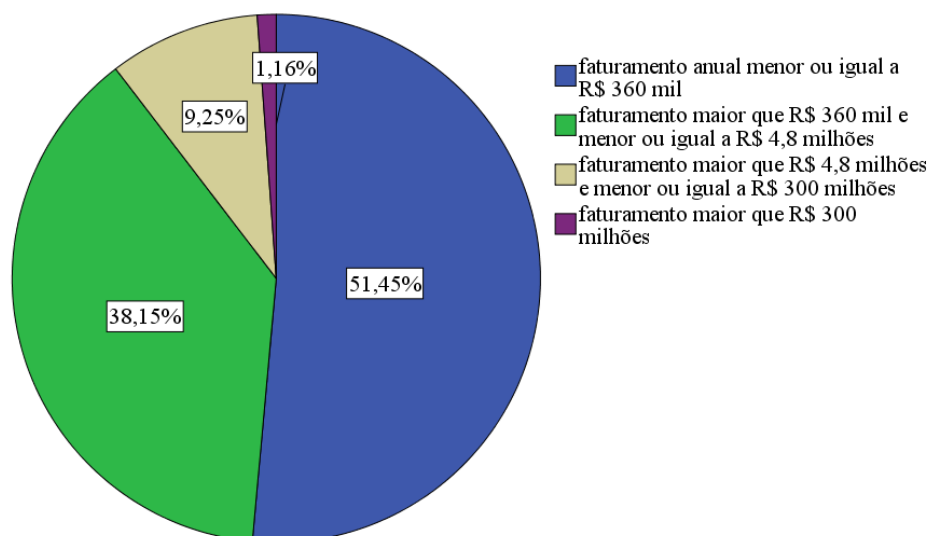


Fonte: Elaborado pelo autor.

O porte da empresa também é classificado conforme o volume de faturamento anual, para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2019), empresas com faturamento menor ou igual a R\$ 360 mil são consideradas microempresas, faturamento maior do que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões são consideradas pequenas empresas, faturamento maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões são média empresa e aquelas com faturamento superior a R\$ 300 milhões são classificadas como grande empresa.

O gráfico 12 apresenta a distribuição da amostra pelo nível de faturamento anual. De acordo com as respostas coletadas, destaca-se que 51,45% das empresas são classificadas como microempresas, 38,15% são caracterizadas como pequenas empresas, 9,25% como médias empresas e 1,16% são grandes empresas. Analisando as duas classificações por porte de empresa, observa-se que, pela definição por número de empregados, mais empresas são enquadradas como microempresas, enquanto na classificação pelo faturamento anual há uma diminuição na proporção de microempresas e aumento na proporção de pequenas e médias.

Gráfico 12 – Distribuição da amostra pelo nível de faturamento anual

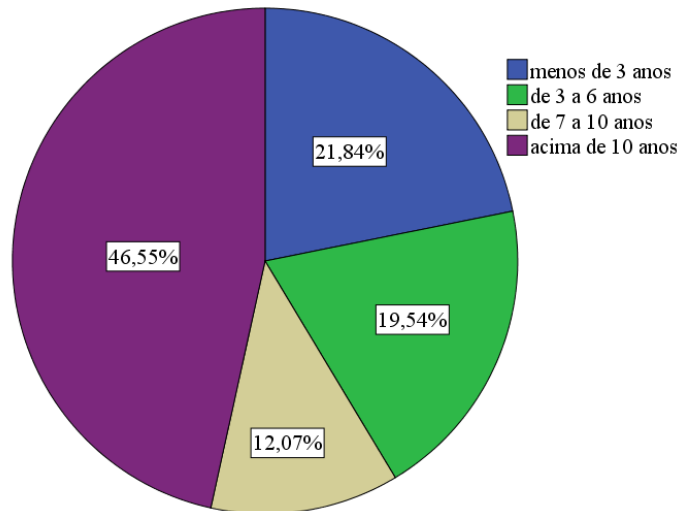


Fonte: Elaborado pelo autor.

Classifica-se ainda a amostra pelo tempo de operação da empresa. Conforme o gráfico 13, é verificado que 21,84% das empresas operam a menos de 3 anos, 19,54% possuem de 3 a 6 anos de operação, ao passo que 12,07% possuem de 7 a 10 anos e 46,55% possuem mais de 10 anos de atividade. O fato de que quase 80% das empresas tenham mais

de 3 anos de atividade significa que possuem experiência suficiente para compreender a turbulência do ambiente externo.

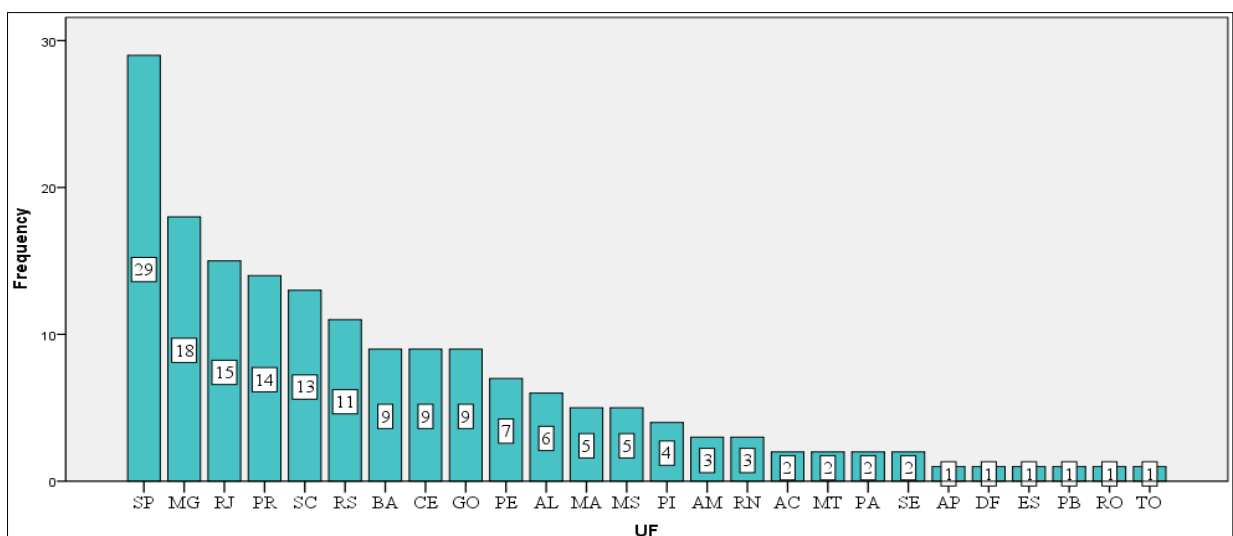
Gráfico 13 – Classificação da amostra pelo tempo de operação



Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 14, é apresentada a distribuição da amostra por unidade da federação. A maioria dos meios de hospedagem que fazem parte da amostra está localizada nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia, Ceará e Goiás, de forma semelhante à distribuição da população.

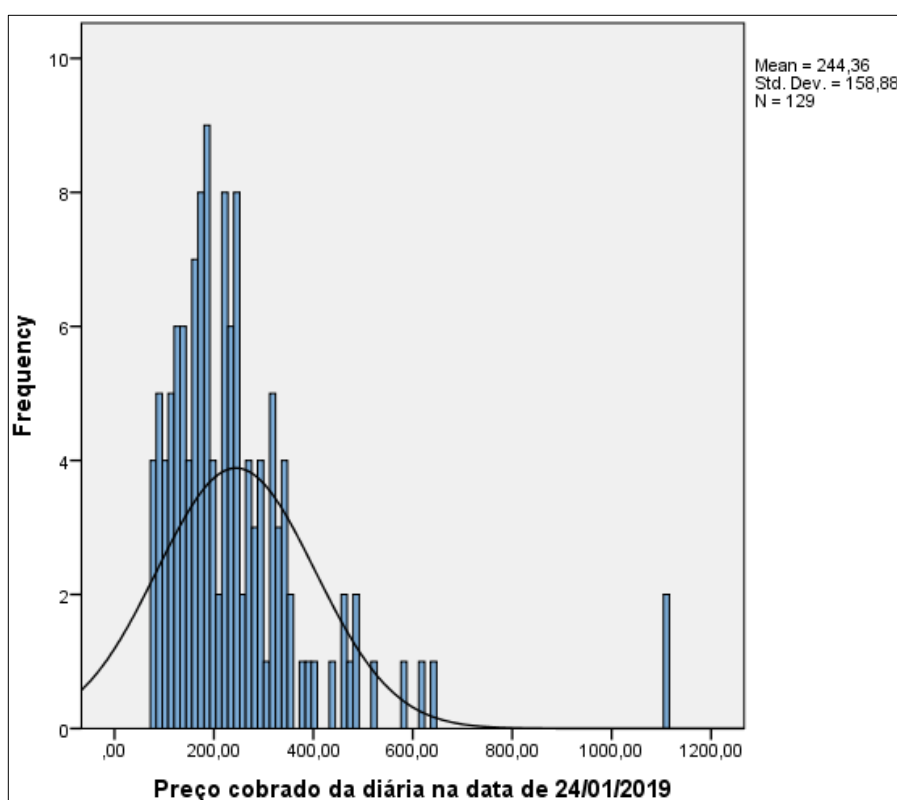
Gráfico 14 – Distribuição da amostra por UF



Fonte: Elaborado pelo autor.

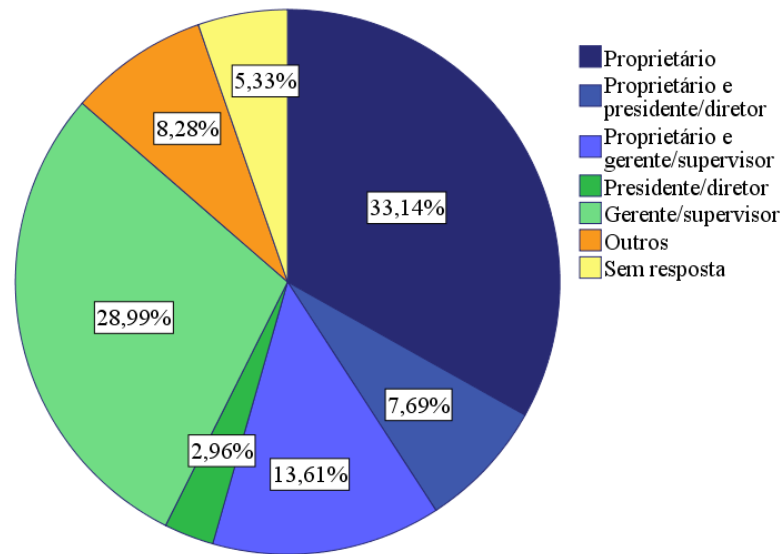
A partir de consulta realizada no serviço *Google Maps*, conseguiu-se coletar os preços cobrados por 129 empresas da amostra, cuja distribuição é demonstrada no histograma do gráfico 15. A média dos preços cobrados é R\$ 244,36, com desvio-padrão de R\$ 158,88. A distribuição não é normal, com assimetria positiva. Duas observações apresentaram valores acima de R\$ 1.100,00, contribuindo para a assimetria.

Gráfico 15 – Distribuição da amostra pelo preço cobrado



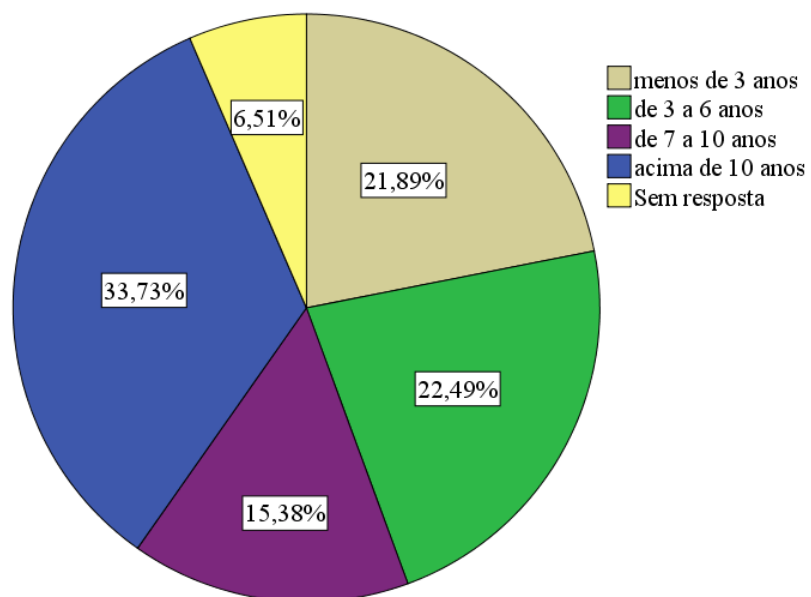
Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 16 apresenta a distribuição pelo cargo ou função do respondente, em que se constata que 54,44% eram proprietários do meio de hospedagem, 40,23% eram empregados e 5,33% deixaram de responder. Do total de respondentes, o equivalente a 86,39% ou era constituído de proprietários ou ocupavam uma função de administração como presidente, diretor, gerente ou supervisor da empresa, facilitando, portanto, que compreendessem as perguntas referentes aos constructos da pesquisa. Como este estudo abrange aspectos ligados à atuação estratégica da empresa, é fundamental que os respondentes tenham conhecimento e capacidade de decisão estratégica.

Gráfico 16 – Cargo/função do respondente

Fonte: Elaborado pelo autor.

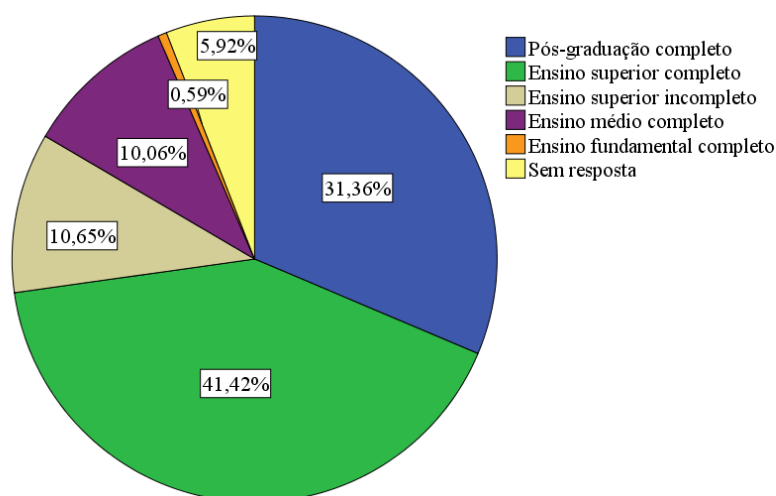
A experiência do respondente também é um indicador de que ele seja capaz de compreender melhor o ambiente externo da empresa bem como a empresa se comporta diante dos desafios. O gráfico 17 aponta que 21,89% possuem menos de 3 anos de atuação na organização, enquanto 71,6% trabalham há mais de 3 anos.

Gráfico 17 – Tempo de atuação do respondente na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao nível de escolaridade, o gráfico 18 revela que 31,36% dos respondentes possuem Pós-graduação completa, 41,42% concluíram o Ensino Superior, 10,65% iniciaram o Ensino Superior, mas ainda não concluíram, 10,06% possuem o Ensino Médio completo e 5,92% não responderam. Com isso, pode-se afirmar que os respondentes possuíam nível de escolaridade adequado para compreender e responder ao questionário.

Gráfico 18 – Escolaridade do respondente



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após apresentação do perfil das empresas que compõem a amostra dos respondentes da pesquisa, são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis que medem os constructos da pesquisa.

5.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Esta seção está dividida em quatro subseções, cada uma está organizada com a apresentação das medidas de estatística descritiva e com gráficos de barra de cada variável. A primeira subseção apresenta os resultados das variáveis que formam o constructo turbulência ambiental, a segunda subseção expõe as variáveis que compõem o constructo agressividade estratégica; a terceira subseção mostra os resultados das variáveis do constructo capacidade de reação da potencialidade; e a quarta exhibe as variáveis que mensuram o desempenho.

5.3.1 Constructo Turbulência Ambiental

A turbulência ambiental foi avaliada por meio de nove variáveis que representam as quatro dimensões da turbulência: complexidade do ambiente, familiaridade dos eventos, rapidez das mudanças e visibilidade do futuro. As variáveis A1.1, A1.2 e A1.3 correspondem à complexidade do ambiente, as variáveis A2.1 e A2.2 caracterizam a familiaridade dos eventos, ao passo que as variáveis A3.1 e A3.2 retratam a dimensão rapidez das mudanças e as variáveis A4.1 e A4.2 refletem a dimensão visibilidade do futuro.

A tabela 14 apresenta as estatísticas descritivas de cada variável. Foram computadas 174 respostas para o constructo, não havendo dados perdidos. A variável A1.1 apresentou menor média, mediana, moda e desvio-padrão que as demais variáveis da dimensão complexidade do ambiente, enquanto que a variável A1.2 foi a que teve maior média, moda e mediana de todo o constructo e dimensão, podendo significar que as referidas variáveis não estejam representando a mesma dimensão da turbulência ambiental. As variáveis da dimensão familiaridade dos eventos apresentaram a mesma moda e mediana, porém a média e o desvio-padrão foram maiores para A2.2. Na dimensão rapidez das mudanças, as variáveis apresentaram média e mediana semelhantes, porém com desvio-padrão maior em A3.1. Na dimensão visibilidade do futuro, as variáveis apresentaram mesma moda, mediana e desvio-padrão, porém a média de A4.1 foi ligeiramente maior.

Tabela 14 – Estatística descritiva das variáveis da turbulência ambiental

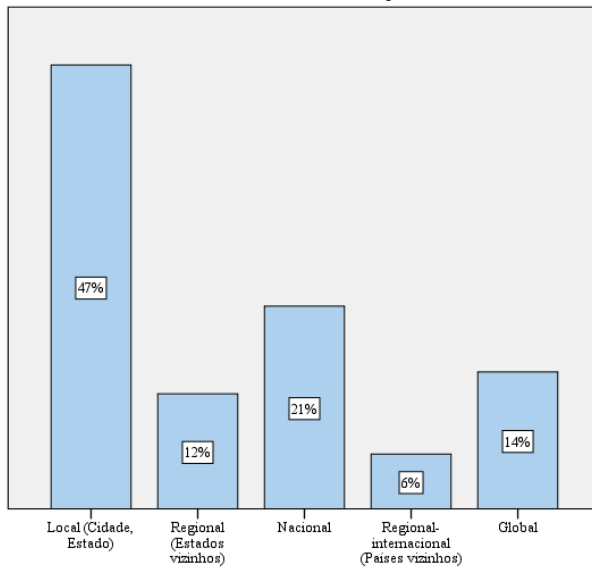
		A1.1	A1.2	A1.3	A2.1	A2.2	A3.1	A3.2	A4.1	A4.2
N	Válidos	174	174	174	174	174	174	174	174	174
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Média	2,29	3,45	2,78	2,22	2,67	2,87	2,82	3,04	2,90
	Moda	1	4	3	2	2	2 ^a	3	3	3
	Desvio Padrão	1,46	1,09	1,06	,87	1,15	1,10	,85	,96	,97
	Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Quartis	25	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
	50	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	4,00	4,00	2,25	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

São apresentados em seguida os gráficos de barra as variáveis que compõem o constructo turbulência ambiental (gráficos 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27), permitindo uma análise mais detalhada da frequência das respostas a cada uma delas.

Gráfico 19 – Variável A1.1

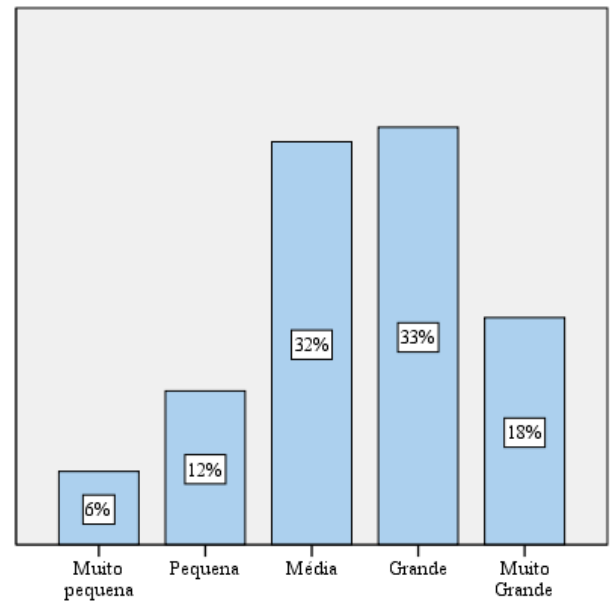
A abrangência dos fatores ambientais externos que se relacionam com a empresa é...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 20 – Variável A1.2

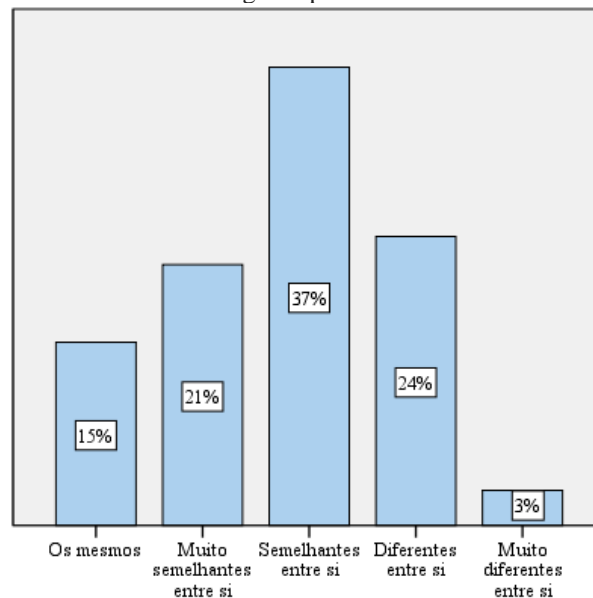
A quantidade de fatores ambientais externos que a empresa deve levar em consideração para a tomada de decisões é...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 21 – Variável A1.3

Quanto à diversidade, os fatores ambientais externos que influenciam a empresa foram, ao longo do período...



Fonte: Elaborado pelo autor.

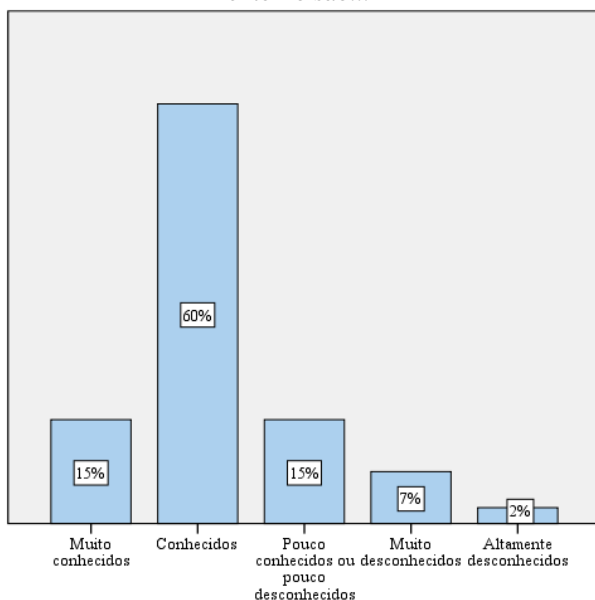
Na dimensão complexidade do ambiente, a variável A1.1 aponta que a maioria dos respondentes considerou que o nível de abrangência dos fatores ambientais externos é

local. Em relação à quantidade de fatores ambientais externos que a empresa leva em consideração para a tomada de decisões (variável A1.2), mais da metade dos respondentes definiu ser grande ou muito grande. Quanto à heterogeneidade ambiental (variável A1.3), a maioria dos respondentes apontou que os fatores não são diferentes entre si. No geral, pela análise dos gráficos pode-se dizer que o ambiente externo dos meios de hospedagem não é muito complexo, a maior abrangência dos relacionamentos se concentrou no nível local até nacional e, apesar de revelar que há muitos fatores ambientais para serem considerados na tomada de decisões, esses fatores são semelhantes entre si, reduzindo a complexidade do ambiente externo.

Na dimensão familiaridade dos eventos (variáveis A2.1 e A2.2), constata-se que os desafios enfrentados pelas empresas no ambiente externo são familiares para a maioria dos respondentes, pois 75% responderam que os desafios são muito conhecidos ou conhecidos pela empresa. Além disso, 78% destacaram que não há mudanças no ambiente ou que essas mudanças ocorrem de forma incremental, o que permite a empresa se familiarizar com a mudança.

Gráfico 22 – Variável A2.1

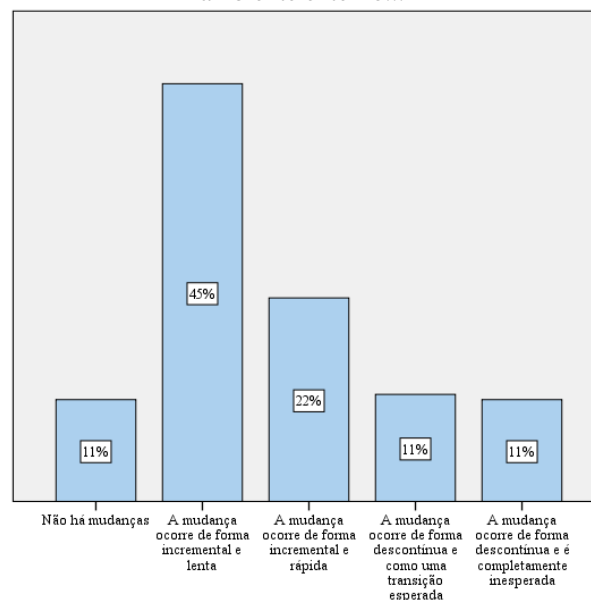
Os desafios enfrentados pela empresa no ambiente externo são...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 23 – Variável A2.2

Quanto ao grau de novidade das mudanças no ambiente externo...



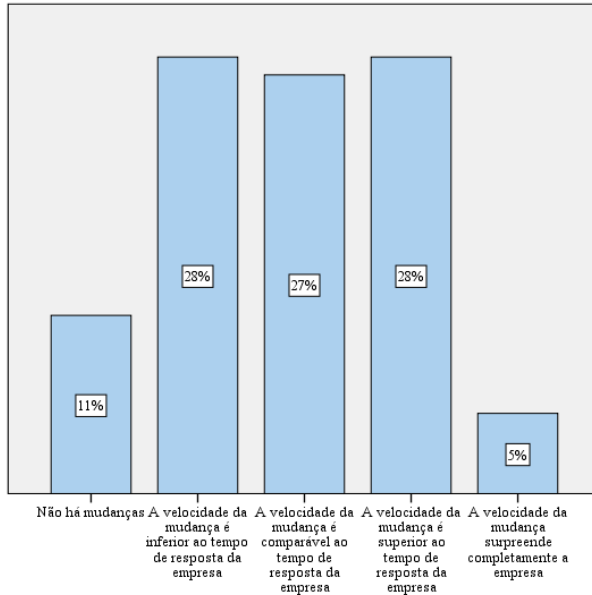
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à rapidez das mudanças ambientais, a variável A3.1 indica que há equilíbrio na percepção dos respondentes, com 83% das respostas concentradas nas

alternativas 2, 3 e 4. Já a variável A3.2 aponta que 74% consideram que as mudanças ambientais mudam com média ou pouca frequência.

Gráfico 24 – Variável A3.1

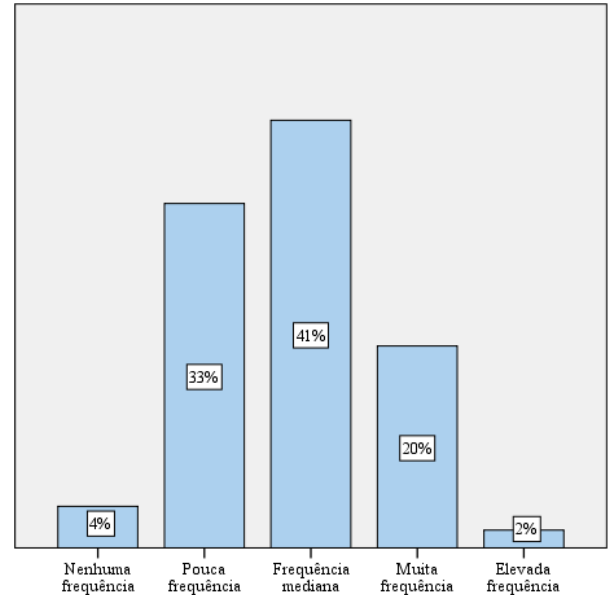
Quanto à rapidez das mudanças ambientais externas...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 25 – Variável A3.2

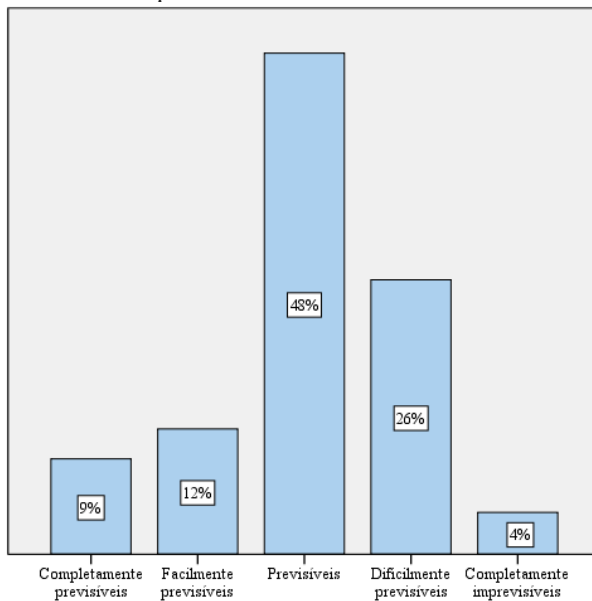
As condições ambientais externas mudam com...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 26 – Variável A4.1

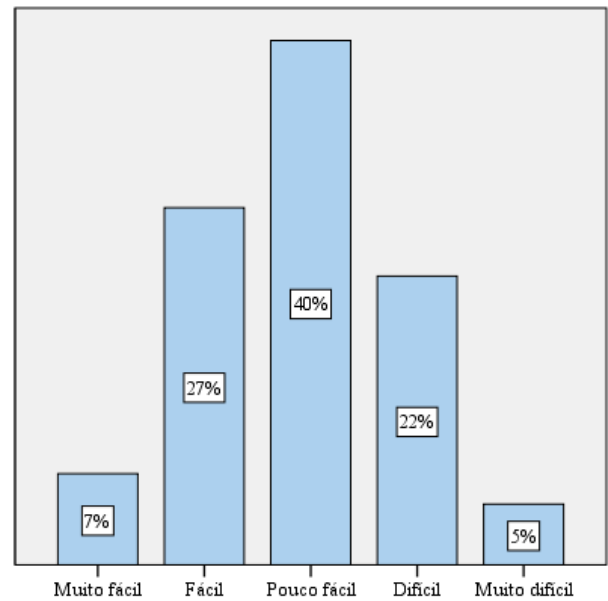
Os eventos que ocorrem no ambiente externo são...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 27 – Variável A4.2

O acesso às informações sobre os eventos ambientais externos futuros é...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise da visibilidade do futuro, a variável A4.1 evidencia que 69% dos respondentes consideraram que os eventos do ambiente externo são previsíveis, enquanto 30% revelaram que os eventos são imprevisíveis ou dificilmente previsíveis. Já a variável A4.2 demonstra que não há dificuldade no acesso às informações sobre eventos ambientais externos futuros para 74% dos respondentes.

5.3.2 Constructo Agressividade Estratégica

O constructo agressividade estratégica foi avaliado por meio de cinco variáveis: B1.1, B1.2, B1.3, B1.4 e B1.5. A tabela 15 apresenta as estatísticas descritivas dessas variáveis, em que se constata que não houve dados perdidos na amostra analisada, formada pelas 174 observações.

Tabela 15 – Estatística descritiva das variáveis da agressividade estratégica

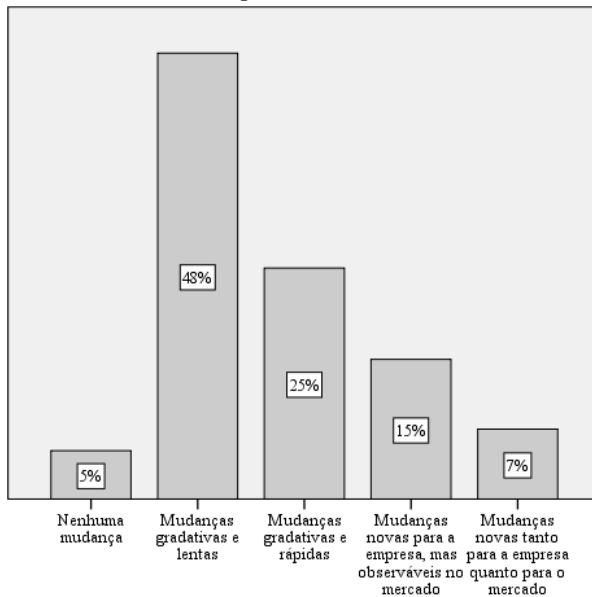
		B1.1	B1.2	B1.3	B1.4	B1.5
N	Válidos	174	174	174	174	174
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Média	2,72	2,62	2,97	2,94	3,02
	Moda	2	2	2	3	3
	Desvio padrão	1,029	1,011	1,353	1,052	,943
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5
Quartis	25	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos gráficos 28, 29, 30, 31 e 32 permite a visualização da distribuição das respostas para cada variável. O grau de descontinuidades das mudanças que a empresa realiza nos produtos ou serviços (variável B1.1) e nas estratégias de marketing (variável B1.2) apresentou distribuição das respostas de forma semelhante, com baixa proporção de empresas respondendo que não realizou nenhuma mudança, mais de 40% das empresas afirmando que fizeram mudanças gradativas e lentas, em torno de 25% respondendo que fizeram modificações gradativas e rápidas, por volta de 15% revelaram que realizaram mudanças novas para a empresa, mas já observáveis no ambiente, e o restante dos 5 ou 7% respondeu que fizeram mudanças novas tanto para a empresa quanto para o ambiente.

Gráfico 28 – Variável B1.1

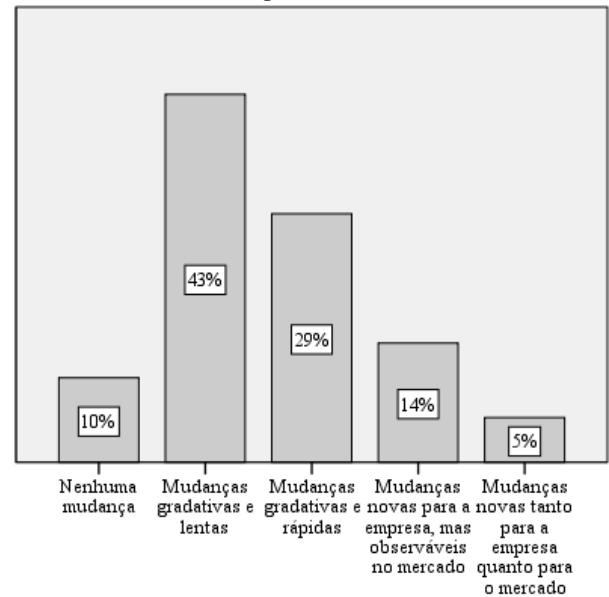
As mudanças realizadas nos produtos/serviços da empresa foram...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 29 – Variável B1.2

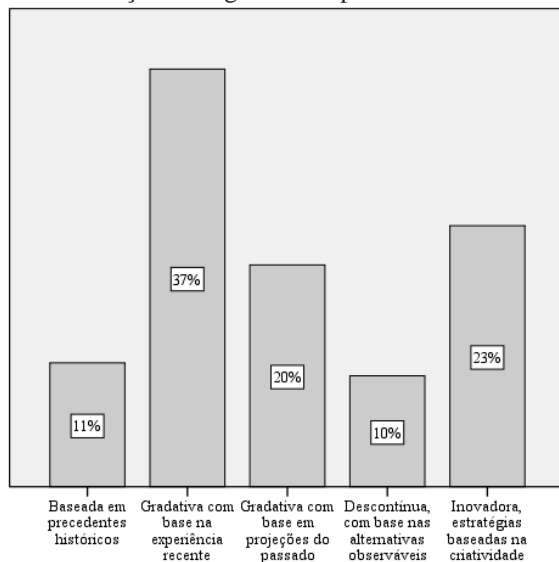
As mudanças realizadas nas estratégias de marketing da empresa foram...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 30 – Variável B1.3

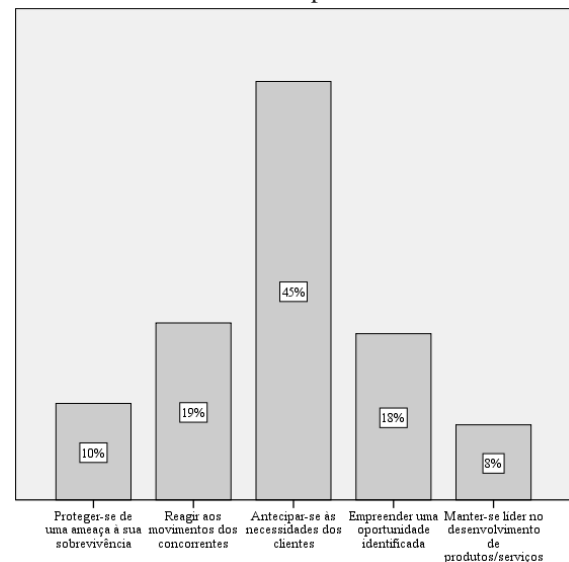
A mudança estratégica na empresa costuma ser...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 31 – Variável B1.4

A empresa introduz novos produtos/serviços no mercado para...



Fonte: Elaborado pelo autor.

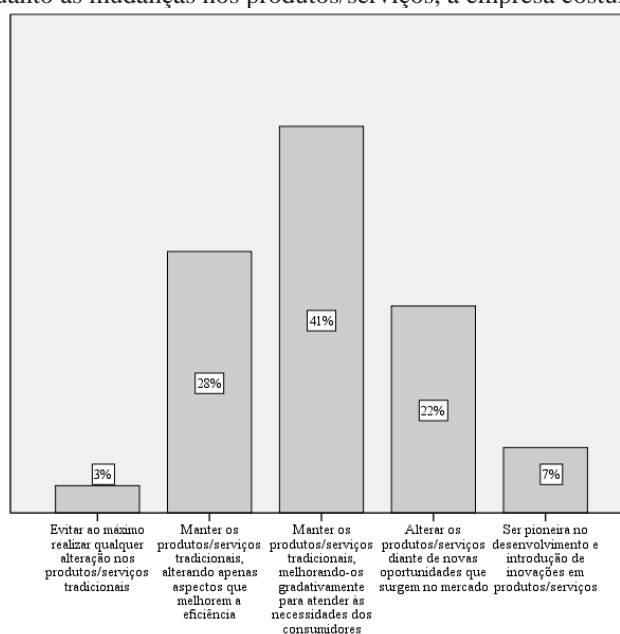
Com relação à descontinuidade das mudanças (variável B1.3), 68% dos respondentes afirmaram que as mudanças estratégicas utilizam como base o passado,

enquanto 10% buscam alternativas observáveis no ambiente e 23% realizam mudanças estratégicas com base na criatividade, o que se constitui como inovadoras.

Quanto à oportunidade na introdução de novos produtos/serviços (variável B1.4), 10% das empresas afirmaram que mudam para proteger-se de uma ameaça à sua sobrevivência; 19% informaram que mudam para reagir aos movimentos dos concorrentes; 45% modificam-se para antecipar-se às necessidades dos clientes; 18% alteram-se por identificarem oportunidades no ambiente; e 8% mudam para manterem-se como líderes no desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Gráfico 32 – Variável B1.5

Quanto às mudanças nos produtos/serviços, a empresa costuma...



Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável B1.5 mede a postura da empresa para mudar produtos e serviços, em que foi revelado que 72% das respondentes expressaram que buscam manter os produtos/serviços tradicionais. A variável também apresenta que 3% das empresas evitaram ao máximo alterar os produtos e serviços, 28% alteraram apenas para melhorar a eficiência, 41% modificaram-se apenas para atender às necessidades dos consumidores, 22% alteram os produtos e serviços para aproveitarem novas oportunidades identificadas no mercado e 7% afirmaram que buscam constantemente mudar seus produtos e serviços de forma inovadora.

5.3.3 Constructo Capacidade de Reação da Potencialidade

O constructo capacidade de reação da potencialidade foi mensurado por oito variáveis: B2.1, B2.2, B2.3, B2.4, B2.5, B2.6, B2.7 e B2.8. As estatísticas descritivas estão dispostas na tabela 16, na qual se verifica que houve 174 observações para cada variável, não contendo dados perdidos.

Tabela 16 – Estatística descritiva das variáveis da capacidade de reação da potencialidade

		B2.1	B2.2	B2.3	B2.4	B2.5	B2.6	B2.7	B2.8
N	Válidos	174	174	174	174	174	174	174	174
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Média	3,02	2,36	2,59	2,83	3,55	2,90	3,02	3,25
	Moda	3	2	3	2	4	3	3	3
	Desvio padrão	1,056	,961	,847	1,005	1,181	1,057	1,003	,786
	Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	4	5	5	5	5	5
Quartis	25	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
	50	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

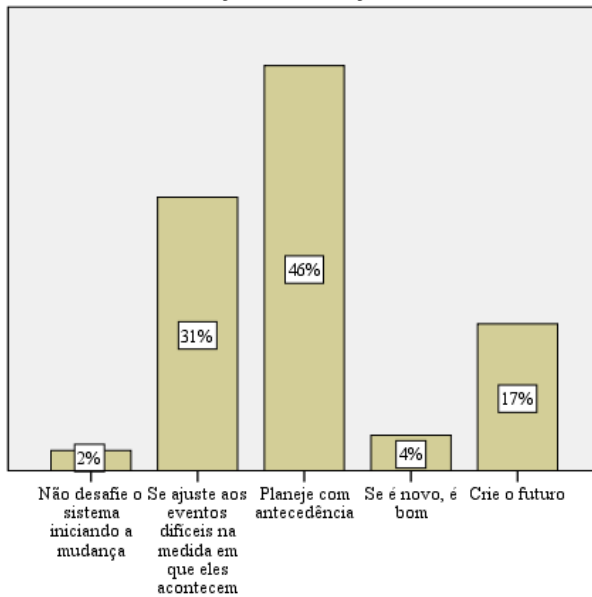
Os gráficos 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 e 40 apresentam as distribuições das respostas para cada variável, permitindo uma análise mais detalhada.

Quanto à atitude em relação à mudança (variável B2.1), apenas 2% afirmaram que não desafiam o sistema iniciando uma mudança, 31% dos respondentes revelaram que se ajustam em resposta aos eventos na medida em que acontecem, 46% informaram que planejam a mudança com antecedência, apenas 4% consideram que mudam para seguir as novidades que surgem e 17% expressaram que criam o futuro, demonstrando uma postura mais ativa diante da mudança.

Ao avaliar a propensão ao risco (variável B2.2), grande parte das empresas demonstraram serem cautelosas, pois apenas 3% afirmaram buscar riscos desconhecidos e 6% buscam riscos originais.

Gráfico 33 – Variável B2.1

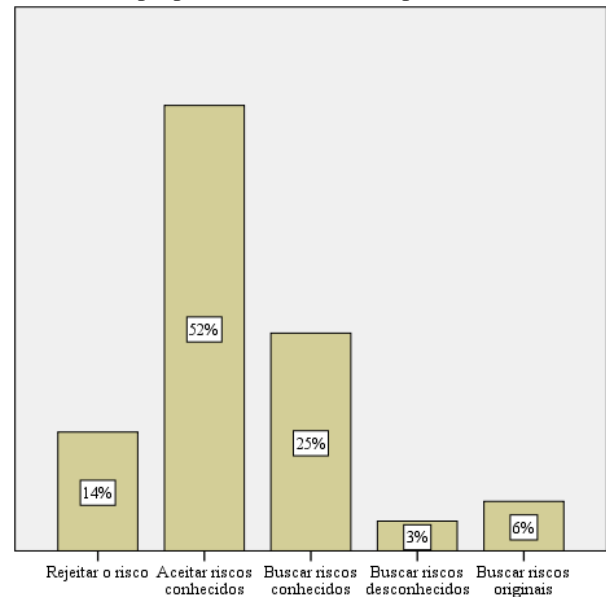
A frase que melhor descreve a atitude da empresa em relação à mudança é...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 34 – Variável B2.2

Quanto à propensão ao risco, a empresa costuma...



Fonte: Elaborado pelo autor.

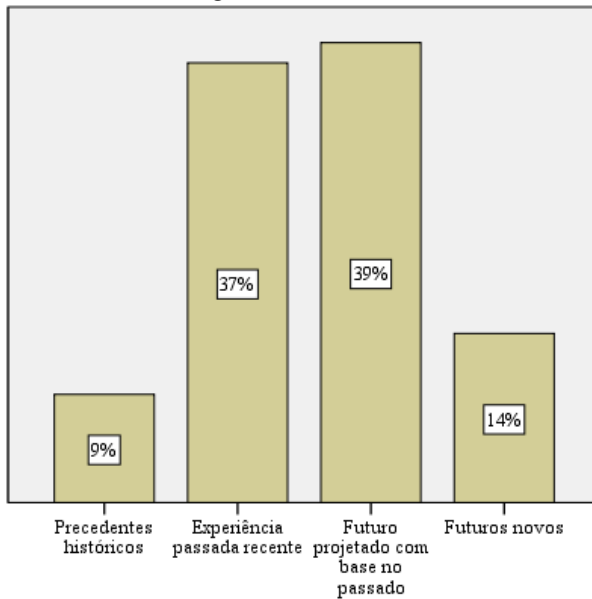
A avaliação da orientação temporal na tomada de decisões (variável B2.3) indica que a maior parte das empresas decidem com base em dados passados, ao passo que apenas 14% afirmaram que tomam decisões com base em futuros novos. Destaca-se que tomada de decisões com base em futuros novos é mais arriscada, o resultado desta variável corrobora, em certa medida, o da variável anterior.

Quanto à motivação estratégica (variável B2.4), apenas 5% informaram que buscam a estabilidade, 39% procuram melhorar a eficiência operacional, elevando a produtividade e reduzindo custos, 34% responderam que a principal motivação é pelo mercado, intentando compreender e atender às necessidades dos clientes, 14% são motivadas pelo ambiente, em encontrar e explorar novas oportunidades de negócio e 8% afirmaram que são movidas pela criatividade, em desenvolver e lançar novos produtos e serviços, apresentando um perfil inovador.

Com relação ao gerenciamento da mudança estratégica (variável B2.5), 30% das empresas responderam que adaptam a estratégia tradicional às mudanças, 9% buscam mudanças que já tiveram sucesso, 35% procuram mudanças novas para a empresa mas que já são comuns no mercado e 25% dos respondentes afirmam que se apropriam de mudanças originais, tanto para a empresa quanto para o mercado, algo ainda a ser testado.

Gráfico 35 – Variável B2.3

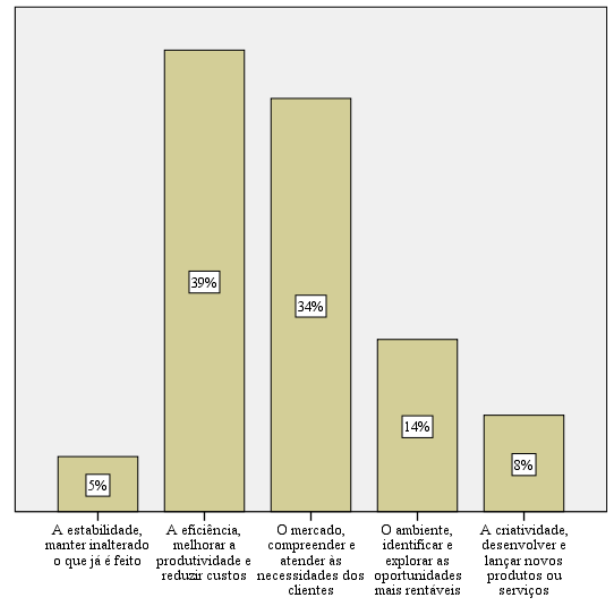
Quanto à orientação temporal, a tomada de decisões estratégicas tem como base...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 36 – Variável B2.4

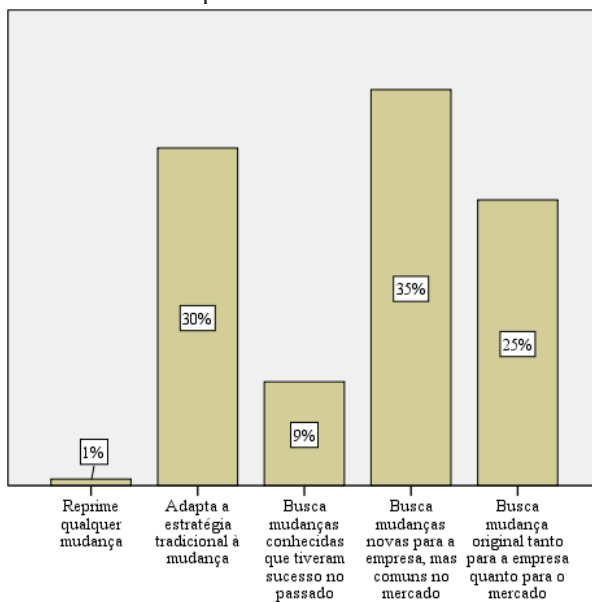
A principal motivação estratégica da empresa tem sido...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 37 – Variável B2.5

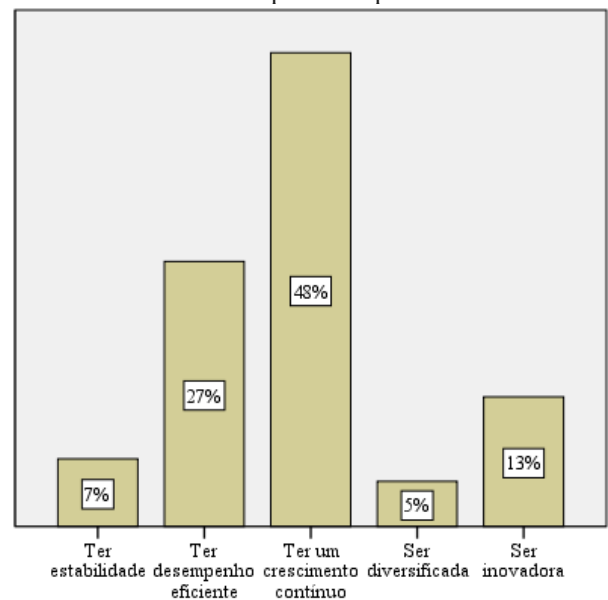
Quanto ao gerenciamento das mudanças estratégicas, a empresa normalmente...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 38 – Variável B2.6

Ter sucesso para a empresa é...



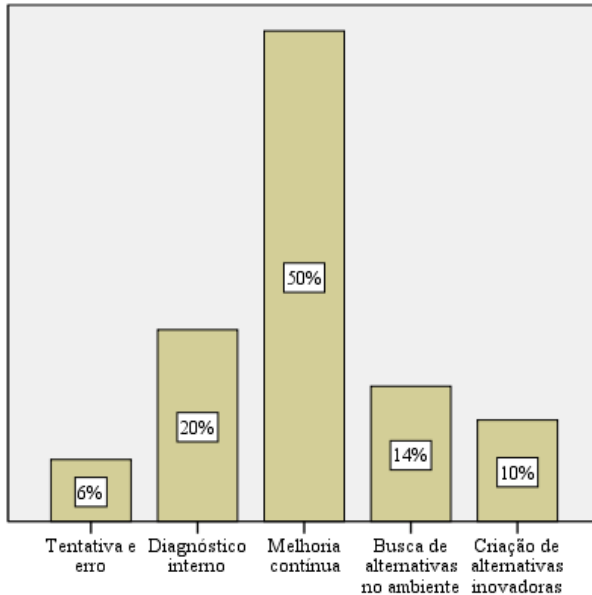
Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável B2.6 avalia qual o modelo de sucesso para o respondente, cujas respostas demonstram que para 7% das empresas o sucesso está atrelado estabilidade, 27% responderam que o sinônimo de sucesso é ser eficiente, 48% consideraram que o sucesso é

um crescimento contínuo, 5% avaliaram que ter sucesso é ser diversificada e 13% afirmaram que ter sucesso é ser inovadora.

Gráfico 39 – Variável B2.7

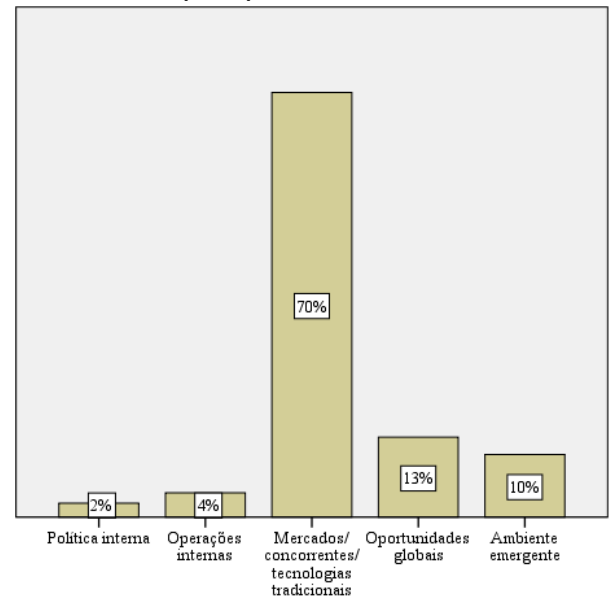
Normalmente os problemas da empresa são, em geral, solucionados por meio de medidas baseadas em...



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 40 – Variável B2.8

Para a tomada de decisões estratégicas, os administradores devem ter conhecimentos principalmente sobre...



Fonte: Elaborado pelo autor.

A forma de solução dos problemas (variável B2.7) preferido por 50% das empresas respondentes foi a melhoria contínua, seguido do diagnóstico interno (20%), busca de alternativas no ambiente (14%), criação de alternativas inovadoras (10%) e tentativa e erro (6%). Quanto à variável B2.8, que representa o nível necessário de conhecimento dos administradores para a tomada de decisões estratégicas, a maioria (70%) respondeu que devem ter conhecimento sobre mercados, concorrentes e tecnologias tradicionais, apontando que as estratégias são escolhidas principalmente pela análise do ambiente de tarefa da empresa.

5.3.4 Constructo Desempenho

Diferentes medidas foram utilizadas em conjunto para mensurar o constructo desempenho. A variável C1 avalia a receita de vendas, a variável C2 avalia a taxa de ocupação e a C3 a percepção gerencial quanto à satisfação dos clientes. A tabela 17 apresenta a estatística descritiva dessas variáveis. Houve dados perdidos na avaliação do desempenho,

em que quatro observações deixaram de responder às variáveis C1 e C2, enquanto 5 observações deixaram de responder a variável C3.

Tabela 17 – Estatística descritiva das variáveis que mensuram o desempenho

		C1	C2	C3
N	Válidos	170	170	169
	Perdidos	4	4	5
	Média	2,74	2,74	3,70
	Mediana	3,00	3,00	4,00
	Moda	2	2	4
	Desvio padrão	,950	,970	,785
	Mínimo	1	1	1
	Máximo	5	5	5
Quartis	25	2,00	2,00	3,00
	50	3,00	3,00	4,00
	75	3,25	4,00	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

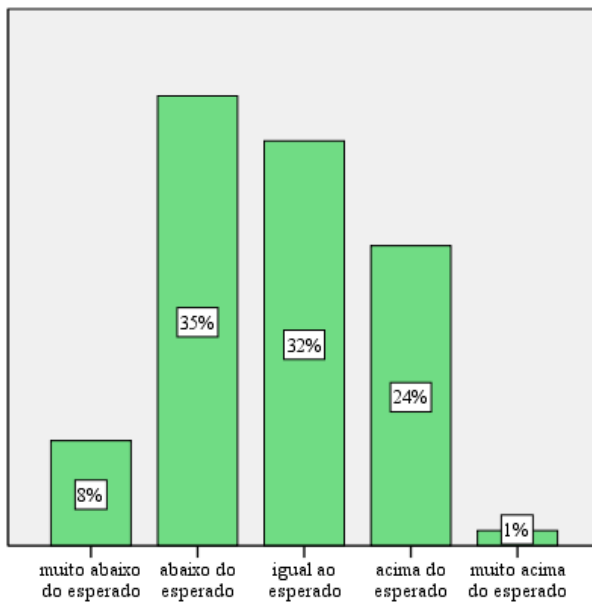
A média da variável C3 foi bem maior que a média de C1 e C2. Isso se deve ao fato de que os meios de hospedagem prestam um serviço de hospitalidade ao consumidor, portanto, a satisfação do consumidor é algo controlável pela administração, que não deve medir esforços nesse sentido. Já a receita de vendas e a taxa de ocupação sofrem maiores influências do ambiente externo, tais como aquecimento da economia, sazonalidade, ações dos concorrentes, entre outros eventos.

As medidas estatísticas das variáveis C1 e C2 ficaram bem próximas, pois a média de ambas foi 2,74, ao passo que a mediana e a moda foram a mesma e o desvio-padrão das duas foram semelhantes. As empresas respondentes podem ter avaliado as duas variáveis como representando a mesma coisa, ou então há uma forte correlação entre os dois indicadores.

Nos gráficos 41, 42 e 43 são apresentadas as porcentagens das respostas para cada indicador de desempenho. A variável C1 mensura a receita de vendas, um indicador financeiro da empresa. Quase metade das empresas respondentes, o equivalente a 43%, considerou que a receita de vendas, no ano de 2018, foi abaixo ou muito abaixo do esperado, enquanto 57% das empresas afirmaram que a receita de vendas foi igual ou acima do esperado, ou seja, tiveram sucesso nesse indicador.

Gráfico 41 – Variável C1

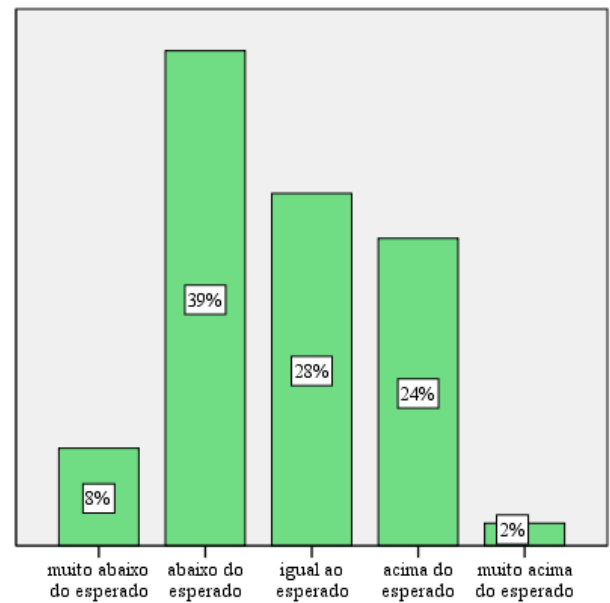
Receita de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 42 – Variável C2

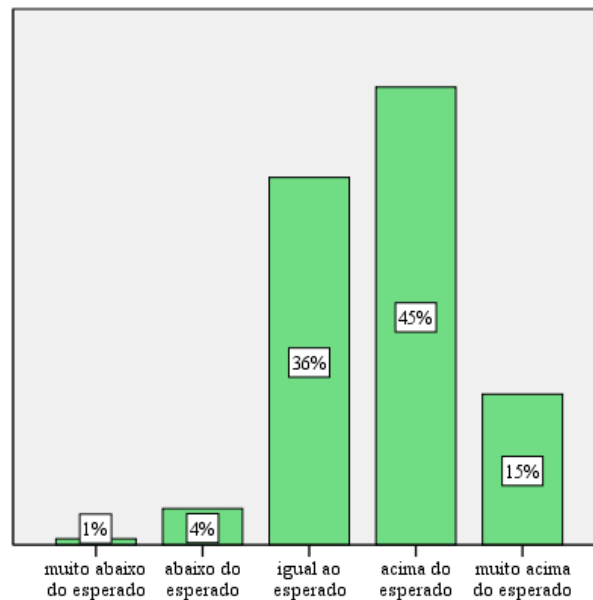
Taxa de ocupação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 43 – Variável C3

Satisfação dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável C2 mensura a taxa de ocupação, um indicador operacional, pois quanto maior a taxa de ocupação, mais produtiva é a operação da empresa. Nesse indicador, 47% das empresas responderam que, em 2018, o desempenho foi abaixo ou muito abaixo do esperado,

enquanto aproximadamente 54% afirmaram ter tido sucesso, considerando que a taxa de ocupação foi igual, acima ou muito acima do esperado.

A percepção do respondente quanto à satisfação dos clientes é avaliada pela variável C3, uma medida de qualidade na prestação dos serviços. Neste indicador, apenas 5% das empresas apresentaram um desempenho abaixo ou muito abaixo do esperado. Portanto, aproximadamente 95% dos respondentes afirmaram ter obtido sucesso nesse indicador.

Uma nova variável foi acrescentada para a mensuração do desempenho dos meios de hospedagem. A partir da pesquisa desenvolvida no *site* do *Google Maps*, foram coletadas as notas de avaliação dos usuários, que corresponde a uma medida de satisfação dos clientes, porém respondida pelos próprios clientes. A tabela 18 demonstra as estatísticas descritivas dessa variável adicional.

Tabela 18 – Estatística descritiva da nota de avaliação por usuários do Google

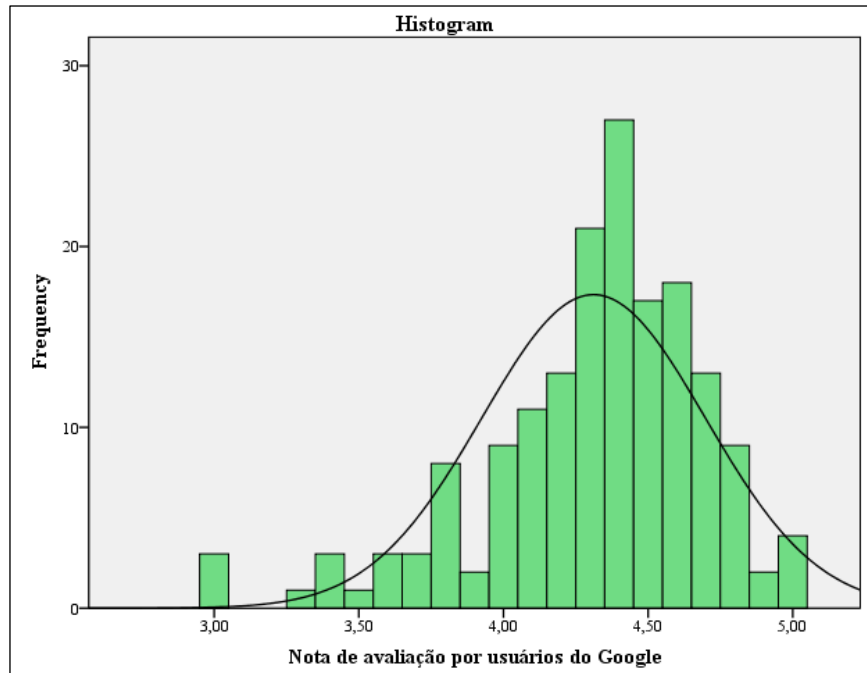
N	Válidos	168
	Perdidos	6
	Média	4,3113
	Mediana	4,4000
	Moda	4,40
	Desvio padrão	,38651
	Mínimo	3,00
	Máximo	5,00
	Assimetria	-1,034
	Curtose	1,485

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das 174 observações da amostra, foram conseguidas 168 notas de avaliação. A menor nota foi 3 e a maior foi 5, sendo a mediana o valor de 4,4. A média aritmética dessa variável foi 4,31, com desvio-padrão de 0,38.

O gráfico 44 mostra um histograma com a distribuição das notas de avaliação dos usuários do *Google*. Observa-se que a distribuição das notas dadas pelos usuários apresenta maior concentração avaliando positivamente a qualidade na prestação dos serviços, se for considerada a nota 4 como uma nota satisfatória.

Junto com as notas dadas pelos usuários, o *site* do *Google* também divulga a quantidade de usuários que avaliaram a empresa. Essa medida pode ser importante para separar aquelas notas que foram dadas por um número pequeno de usuários.

Gráfico 44 – Nota de avaliação por usuários do Google

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 19 revela as estatísticas descritivas da quantidade de usuários que avaliaram cada empresa da amostra. Verifica-se que há empresa avaliada por apenas 2 usuários e outra por 2.151 usuários, havendo uma grande diferença entre a quantidade mínima e máxima. Uma nota atribuída por muitos usuários é mais representativa do desempenho real da empresa do que aquela atribuída por poucos usuários.

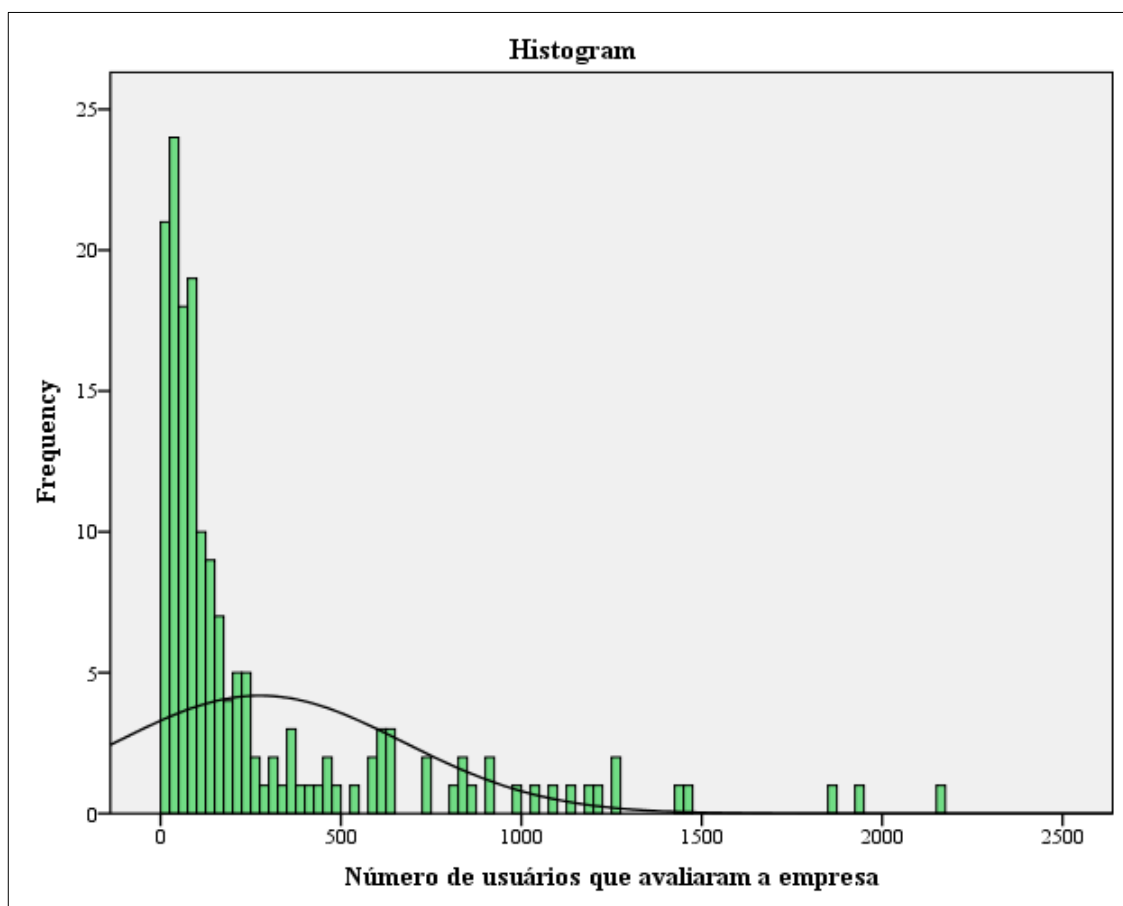
Tabela 19 – Estatística descritiva do número de usuários que avaliaram a empresa

N	Válidos	167
	Perdidos	7
	Média	274,87
	Mediana	102
	Moda	64
	Desvio padrão	397,838
	Mínimo	2
	Máximo	2151
	Assimetria	2,395
	Curtose	6,073
Quartis	25	45
	50	102
	75	307

Fonte: Elaborado pelo autor.

A média da quantidade de avaliações foi de 274, sendo a mediana 102 e a moda 64, ou seja, a distribuição apresenta assimetria positiva. O gráfico 45 demonstra um histograma com a distribuição do número de usuários que analisaram as empresas.

Gráfico 45 – Número de usuários que avaliaram as empresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 TESTES DE NORMALIDADE

A tabela 20 mostra os resultados dos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para todas as variáveis do estudo. Os resultados apontam que pode ser rejeitada a hipótese nula de que as variáveis apresentam distribuição normal, pois nenhuma revelou significância acima de 0,05. Portanto, essas variáveis não são adequadas para serem analisadas por testes paramétricos, que pressupõem distribuições normais, sem que sejam feitas transformações nos dados.

Tabela 20 – Testes de normalidade das variáveis da turbulência ambiental

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A1.1	0,278	174	0	0,792	174	0
A1.2	0,199	174	0	0,901	174	0
A1.3	0,22	174	0	0,899	174	0
A2.1	0,352	174	0	0,794	174	0
A2.2	0,276	174	0	0,86	174	0
A3.1	0,182	174	0	0,906	174	0
A3.2	0,212	174	0	0,88	174	0
A4.1	0,271	174	0	0,872	174	0
A4.2	0,201	174	0	0,906	174	0
B1.1	0,286	174	0	0,847	174	0
B1.2	0,253	174	0	0,883	174	0
B1.3	0,241	174	0	0,858	174	0
B1.4	0,229	174	0	0,903	174	0
B1.5	0,222	174	0	0,894	174	0
B2.1	0,3	174	0	0,82	174	0
B2.2	0,3	174	0	0,821	174	0
B2.3	0,222	174	0	0,872	174	0
B2.4	0,226	174	0	0,876	174	0
B2.5	0,253	174	0	0,829	174	0
B2.6	0,285	174	0	0,853	174	0
B2.7	0,268	174	0	0,882	174	0
B2.8	0,391	174	0	0,723	174	0
C1	0,215	169	0	0,888	169	0
C2	0,238	169	0	0,883	169	0
C3	0,247	169	0	0,854	169	0
Nota de avaliação por usuários do Google	0,149	168	0	0,932	168	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5 TESTE DE CONFIABILIDADE

A análise de confiabilidade permite que seja determinada a “extensão em que os itens estão relacionados com os demais” (CORRAR, PAULO; DIAS FILHO, 2007 p. 64). O Alpha de Cronbach é o modelo mais comum para a análise de confiabilidade, a partir dele é possível verificar se as variáveis utilizadas em uma escala possuem consistência interna capazes de mensurar um mesmo constructo (CORRAR, PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Com a utilização do *software* IBM SPSS 23, foram realizados os testes de confiabilidade dos conjuntos de variáveis que pertencem a cada constructo do estudo: turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade, com o propósito de verificar se os itens possuem consistência interna na medição dos constructos. Os resultados dos testes são demonstrados nas tabelas seguintes.

Na tabela 21, pode ser observado que o coeficiente Alpha de Cronbach do constructo turbulência ambiental foi de 0,748, uma medida considerada aceitável (CORRAR, PAULO; DIAS FILHO, 2007). No *output* do *software* foi pedido que apresentasse a tabela que exibisse qual seria o valor do Alpha de Cronbach caso algum dos itens fosse excluído da análise. A tabela 22 demonstra que a exclusão do item A1.1 elevaria o Alpha para 0,764.

Tabela 21 – Teste de confiabilidade do constructo turbulência ambiental

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,748	,756	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 22 – Medidas do constructo turbulência ambiental caso um dos itens fosse excluído

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1.1	22,75	24,791	,275	,118	,764
A1.2	21,59	25,110	,421	,216	,726
A1.3	22,26	25,326	,420	,231	,726
A2.1	22,82	28,402	,189	,064	,757
A2.2	22,37	23,230	,571	,468	,699
A3.1	22,17	22,140	,727	,598	,672
A3.2	22,22	25,793	,507	,366	,717
A4.1	22,00	25,468	,469	,296	,720
A4.2	22,14	26,513	,346	,219	,737

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste de confiabilidade do constructo agressividade estratégica é apresentado na tabela 23, em que é verificado que o Alpha de Cronbach foi de 0,720, valor interpretado como aceitável. A tabela 24 informa que a exclusão do item B1.3 melhoraria a consistência interna do constructo.

Tabela 23 – Teste de confiabilidade do constructo agressividade estratégica

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,720	,733	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 24 – Medidas do constructo agressividade estratégica caso um dos itens fosse excluído

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1.1	11,56	9,358	,559	,393	,642
B1.2	11,66	9,580	,532	,372	,653
B1.3	11,30	8,964	,387	,163	,727
B1.4	11,33	9,669	,483	,248	,671
B1.5	11,25	10,144	,483	,239	,673

Fonte: Elaborado pelo autor.

A medida de consistência interna do constructo capacidade de reação da potencialidade é apresentada na tabela 25, em que é examinado o valor de 0,732 para o Alpha de Cronbach, medida aceitável. A tabela 26 demonstra que a exclusão do item B2.7 melhoraria a correlação média entre os itens.

Tabela 25 – Teste de confiabilidade do constructo capacidade de reação da potencialidade

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,732	,731	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 26 – Medidas do constructo capacidade de reação da potencialidade caso um dos itens fosse excluído

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2.1	20,49	16,020	,571	,361	,672
B2.2	21,16	17,635	,421	,212	,705
B2.3	20,93	18,578	,365	,154	,715
B2.4	20,68	16,830	,500	,258	,689
B2.5	19,97	16,230	,456	,235	,699
B2.6	20,61	16,945	,448	,244	,700
B2.7	20,49	18,702	,260	,134	,736
B2.8	20,26	18,736	,383	,205	,713

Fonte: Elaborado pelo autor.

A exclusão de um dos itens no teste de confiabilidade faz com que novos valores sejam calculados para verificar a consistência interna entre os restantes. Dessa forma, após a exclusão de algum item, a tabela deve ser analisada novamente para verificar a presença de novos itens com possibilidade de exclusão.

Apesar de o coeficiente Alpha de Cronbach ter apresentado um valor acima de 0,7 para todos os constructos, medida considerada aceitável, esse valor pode ser melhorado pela exclusão em série de diferentes itens que apresentam menor correlação com cada constructo. Essa tarefa de exclusão de variáveis é papel para a técnica multivariada de análise fatorial, que é apresentada na próxima seção.

5.6 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

As escalas utilizadas no questionário foram adaptadas do modelo da Hipótese de Sucesso Estratégico e construídas com base na teoria, portanto justifica-se a realização de análise fatorial exploratória para verificar que variáveis explicam melhor cada constructo. O procedimento de realização da análise fatorial foi descrito conforme Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) e Hair et al. (2009).

5.6.1 Planejamento da análise fatorial

O método de extração dos fatores adotado foi o de análise de componentes principais, recomendada para determinar fatores que contenham o maior grau de explicação da variância possível (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). O tipo de análise escolhido foi o *R-mode factor analysis*, adotado para criar agrupamentos de variáveis.

A definição da quantidade de fatores extraídos na análise fatorial dependeu da combinação dos critérios de percentagem de variância explicada e do critério *a priori* (HAIR et al., 2009), o qual estabeleceu três dimensões para as variáveis estudadas: turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade.

Para aumentar o poder de explicação dos fatores, adotou-se o método de rotação ortogonal varimax, o qual permite que cada variável seja facilmente identificada com um único fator, apresentando carga fatorial elevada para apenas uma dimensão, o que facilita a interpretação do que existe em comum com cada conjunto de variáveis.

5.6.2 Suposições da análise fatorial

A análise fatorial exploratória foi realizada com o auxílio do *software* IBM SPSS 23. A primeira análise foi desenvolvida com todos os 22 itens que fizeram parte do questionário na medição dos constructos turbulência ambiental, agressividade estratégica e

capacidade de reação da potencialidade. O tamanho da amostra foi adequado para a técnica de análise fatorial, pois com 174 observações foi obtida a proporção de 7,9 casos por variável, que é acima do mínimo aceitável de 5 casos por variável (HAIR *et al.*, 2009).

A inspeção da matriz de correlação (Apêndice B) revela que a maioria das 231 relações são significantes ao nível de 0,05, sendo apropriada para seguir com a análise fatorial. O nível de correlação entre os itens foi, em geral, abaixo de 0,40.

O teste de KMO apresentou resultado de 0,842, indicando que os fatores encontrados na AF conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais. O teste de esfericidade de Bartlett indica que existe relação suficiente entre as variáveis para a aplicação da análise fatorial, pois o seu resultado foi menor que 0,05, conforme se observa na tabela 27.

Tabela 27 – Teste de KMO e de Bartlett na primeira tentativa de AF

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1010,930
	df	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de antiimagem (Apêndice B) podem ser verificados os MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) de cada variável, localizados na diagonal da parte inferior da tabela. Valores de MSA abaixo de 0,50 são considerados pequenos para a análise, sendo recomendada a exclusão da variável (CORRAR; PAULO, DIAS FILHO, 2007). Nenhum item apresentou MSA abaixo de 0,50, permitindo a continuação da análise sem a necessidade de exclusão de variáveis.

A tabela 28 demonstra que o modelo consegue explicar menos de 57% da variância dos dados originais, a partir da formação de 6 fatores pelo critério de autovalor. Esse resultado não é satisfatório, pois o percentual de 57% é baixo e porque foram criados muitos fatores, o que torna difícil a explicação da relação entre as variáveis. Além disso, utilizando o critério *a priori*, os 3 fatores extraídos conseguem explicar menos de 42% da variância total.

Como o objetivo principal desta análise é identificar o conjunto de variáveis que melhor explicam os constructos turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade, o critério de extração de fatores *a priori* foi adotado para guiar os

ajustes da análise. Além disso, buscou-se atender ao critério de percentagem de variância total estudada, que, de acordo com Hair *et al.* (2009, p. 114), “em ciências sociais, nas quais as informações geralmente são menos precisas, não é raro considerar uma solução que explique 60% da variância total (e em alguns casos até menos) como satisfatória”.

Tabela 28 – Total da variância explicada na primeira tentativa de AF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulativ	Total	% of	Cumulativ
		Variance	%		e %	Variance		e %	
1	5,444	24,745	24,745	5,444	24,745	24,745	3,086	14,025	14,025
2	2,400	10,908	35,652	2,400	10,908	35,652	2,790	12,682	26,707
3	1,351	6,141	41,794	1,351	6,141	41,794	1,866	8,480	35,188
4	1,186	5,393	47,187	1,186	5,393	47,187	1,775	8,066	43,254
5	1,034	4,702	51,888	1,034	4,702	51,888	1,559	7,088	50,341
6	1,001	4,551	56,439	1,001	4,551	56,439	1,342	6,098	56,439
:									
22	,262	1,192	100,000						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, foi necessária a exclusão de algumas variáveis para melhorar os resultados da análise fatorial e atender aos dois critérios: extração de 3 fatores e variância total explicada acima de 60%, nesta pesquisa.

5.6.3 Determinação de fatores e avaliação do ajuste geral

A identificação de variáveis a serem excluídas ou mantidas na análise fatorial seguiu quatro critérios. O primeiro critério foi a verificação dos valores de MSA individuais de cada variável, que deveriam ser acima de 0,50 para serem mantidas na análise. O segundo foi a verificação das cargas fatoriais de cada variável por meio de inspeção na matriz de AF. Destaca-se que variáveis que não apresentavam cargas fatoriais significantes para nenhum dos fatores deveriam ser excluídas do modelo. Como o tamanho da amostra foi de 174 observações, a carga fatorial de 0,45 é considerada estatisticamente significativa (HAIR *et al.*, 2009, p. 120).

O terceiro critério foi a verificação na matriz de AF rotacionada para examinar se havia alguma variável com cargas fatoriais elevadas em mais de um fator, pois itens que apresentam cruzamento de cargas podem ser excluídos para melhorar a solução fatorial. Em relação ao quarto critério, ressalta-se que foi empregado o exame da comunalidade de cada

variável que, segundo Hair *et al.* (2009), devem ter valor acima de 0,50. Caso seja atendida essa diretriz de análise, pelo menos metade da variância de cada variável é explicada pelo modelo.

A matriz de análise fatorial de componentes rotacionada pelo método varimax, tabela 29, apresenta a distribuição das cargas fatoriais das 22 variáveis entre os 6 fatores criados pelo critério de autovalor. Os itens foram classificados por tamanho e na ordem decrescente e os coeficientes fatoriais menores que 0,45 foram suprimidos para melhor visualização dos resultados.

Tabela 29 – Matriz de AF de componentes rotacionada

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
B2.6	,661					
B2.1	,647					
B1.3	,628					
B2.2	,591					
B2.5	,549					
B2.4	,532					
B2.3	,512					
A2.2		,828				
A3.1		,803				
A3.2		,690				
A4.1		,630				
A1.3						
B1.2			,768			
B1.1			,715			
B2.7				,802		
B2.8				,536		
B1.5				,489		
B1.4						
A1.1					,706	
A1.2					,580	
A2.1						,812
A4.2						,539

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o fator 1 foi inicialmente formado pelas variáveis B2.6, B2.1, B1.3, B2.2, B2.5, B2.4 e B2.3, sendo composto pela maioria de itens que avaliam o constructo capacidade de reação da potencialidade, fazendo com que esse fator leve esse nome. As variáveis B2.7 e B2.8 foram classificadas no fator 4, portanto presume-se que não fazem parte do constructo capacidade de reação da potencialidade.

No fator 2, os itens A2.2, A3.1, A3.2 e A4.1 foram os únicos que apresentaram carga fatorial significativa, sendo que eles pertencem ao constructo turbulência ambiental, por

isso tal fator representa esse constructo. A variável A1.3 não revelou carga fatorial significativa, ao passo que as variáveis A1.1 e A1.2 formaram a dimensão 5 e os itens A2.1 e A4.2 constituíram a dimensão 6. Dessa forma, não demonstraram uma boa explicação para o constructo turbulência ambiental, apesar de poderem explicar 2 novos fatores latentes que não serão analisados devido ao critério de extração de apenas 3 fatores. No fator 3, os únicos itens que tiveram carga fatorial significativa foram os B1.2 e B1.1, sendo que ambos fazem parte do constructo agressividade estratégica, por isso esse fator foi nomeado por esse constructo. A variável B1.4 não revelou carga fatorial significativa para nenhum dos fatores, a B1.3 teve carga fatorial significativa para o fator 1 e a B1.5 foi significativa para o fator 4, indicando a oportunidade de serem excluídas nos testes, pois prejudicam a explicação do constructo agressividade estratégica.

Para a formação de 3 fatores escolhidos pelo critério *a priori*, foram excluídas da análise as variáveis A1.1, A1.2, A1.3, A2.1, A4.2, B1.3, B1.4, B1.5, B2.7 e B2.8 por não terem apresentado carga fatorial significativa para o respectivo fator que representa o constructo defendido na teoria. Após a exclusão desses itens, uma nova matriz rotacionada com as cargas fatoriais das 10 variáveis restantes foi gerada, conforme se constata na tabela 30.

Tabela 30 – Matriz de AF de componentes rotacionada após exclusão de 10 itens

	Componentes		
	1	2	3
B2.1	,722		
B2.3	,666		
B2.4	,633		
B2.5	,615		
B2.6	,586		
B2.2	,524		
A2.2		,846	
A3.1		,836	
A3.2		,697	
A4.1		,679	
B1.2			,794
B1.1			,793

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a nova solução, todas as variáveis pertencentes aos seus respectivos constructos foram adequadamente classificadas nos fatores, não havendo carga fatorial cruzada. O percentual de variância total explicada pela nova solução fatorial foi de 56,38% com os 3 fatores, valor melhor que a solução inicial. Apesar de o percentual de 56,38% ser

próximo de 60%, novas tentativas de ajuste da solução fatorial foram realizadas para alcançar o critério de percentual de variância explicada maior que 60%.

A tabela 31 apresenta a comunalidade de cada variável presente na solução fatorial. Pode ser observado, conforme dados mostrados, que as variáveis A4.1, B2.2, B2.4, B2.5 e B2.6 apresentaram valores menores que 0,50.

Tabela 31 – Matriz de comunalidades da solução com 12 itens

	Initial	Extraction
A2.2	1,000	,715
A3.1	1,000	,720
A3.2	1,000	,593
A4.1	1,000	,487
B1.1	1,000	,734
B1.2	1,000	,706
B2.1	1,000	,569
B2.2	1,000	,393
B2.3	1,000	,549
B2.4	1,000	,437
B2.5	1,000	,419
B2.6	1,000	,443

Fonte: Elaborado pelo autor.

Optou-se por excluir o item B2.2, por esse ter a menor comunalidade (0,393). Após essa exclusão, a variância total explicada subiu para 58,66%, valor ainda inferior ao critério esperado. Além disso, as variáveis A4.1, B2.4, B2.5 e B2.6 ainda apresentaram taxas comuais abaixo de 0,50. O item seguinte escolhido para ser excluído foi o B2.5, por ter apresentado o menor valor de comunalidade (0,436). Com essa exclusão, a nova solução fatorial apresentou explicação da variância total de 61,3%, valor satisfatório. Porém com variáveis com taxas comuais menores que 0,50 (A4.1 e B2.6).

Ressalta-se que excluindo-se as variáveis A4.1 e B2.6, chegou-se a uma solução fatorial com 8 variáveis e 3 fatores, com explicação de 68,15% da variância total e com todas as comunalidades acima de 0,50. Apesar do bom resultado, testou-se a retirada de outras variáveis, mantendo-se os itens A4.1 e B2.6.

Em relação a essa avaliação, a exclusão da variável B2.3, ao invés de A4.1 e B2.6, apresentou uma solução fatorial satisfatória formada por 9 variáveis e 3 fatores, capaz de explicar 65,36% da variância total, conforme é observado na tabela 32. Optou-se por essa solução fatorial por ela ter atendido a todos os critérios de análise com um número maior de variáveis do que na solução anterior de 8 variáveis. A capacidade de explicação com o critério

a priori de 3 fatores foi elevada de 41,79%, conforme expresso na tabela 28, para 65,36%, superando o critério adotado de 60% defendido por Hair *et al.* (2009).

Tabela 32 – Total da variância explicada na solução fatorial escolhida

Componente	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,173	35,261	35,261	3,173	35,261	35,261	2,412	26,797
2	1,780	19,773	55,034	1,780	19,773	55,034	1,802	20,021	46,819
3	,930	10,330	65,364	,930	10,330	65,364	1,669	18,546	65,364
4	,680	7,556	72,920						
5	,647	7,193	80,113						
6	,616	6,845	86,959						
7	,451	5,015	91,974						
8	,397	4,410	96,384						
9	,325	3,616	100,000						

Fonte: Elaborado pelo autor.

As medidas de comunalidade das nove variáveis restantes ficaram acima de 0,50, conforme pode ser constatado na tabela 33. Dessa forma, o modelo é capaz de explicar mais da metade da variância de cada variável.

Tabela 33 – Matriz de comunalidades da solução com 9 itens

	Initial	Extraction
A2.2	1,000	,715
A3.1	1,000	,737
A3.2	1,000	,627
A4.1	1,000	,531
B1.1	1,000	,714
B1.2	1,000	,808
B2.1	1,000	,539
B2.4	1,000	,593
B2.6	1,000	,619

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.4 Interpretação dos fatores

Uma nova matriz de análise fatorial de componentes principais rotacionada pelo método de varimax é apresentada na tabela 34. Foram formados 3 fatores com as 9 variáveis, apresentando cargas fatoriais significantes e comunalidades acima de 0,50.

Tabela 34 – Matriz de AF de componentes rotacionada da solução com 9 itens

	Componentes		
	Turbulência ambiental	Capacidade de reação da potencialidade	Agressividade estratégica
A3.1	,845		
A2.2	,843		
A4.1	,703		
A3.2	,666		
B2.6		,776	
B2.4		,755	
B2.1		,681	
B1.2			,878
B1.1			,774

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira dimensão é composta pelas variáveis A3.1, A2.2, A4.1 e A3.2, nomeada de turbulência ambiental por ser formada por itens originados desse constructo. Os itens A3.1 e A2.2 apresentaram cargas fatoriais mais elevadas (acima de 0,8) e representam, respectivamente, a velocidade das mudanças ambientais e a repetibilidade dos eventos ambientais. A variável A4.1 consiste na previsibilidade dos eventos do ambiente externo, enquanto a variável A3.2 mede a frequência das mudanças ambientais.

A dimensão 2 constitui o constructo capacidade de reação da potencialidade, formada pelos itens B2.6, B2.4 e B2.1. A variável B2.6 indica qual o modelo de sucesso para a administração da empresa, que varia desde ter estabilidade, ser eficiente, ter crescimento, até ser diversificada ou ser inovadora. A B2.4 avalia a motivação estratégica da empresa, se é ter estabilidade, melhorar a produtividade, atender às necessidades dos clientes, explorar oportunidades no mercado ou desenvolver e lançar novos produtos ou serviços. Já a variável B2.1 indica qual a atitude da empresa em relação à mudança, se é mais conservadora e evita mudar, se muda para se ajustar aos eventos na medida em que acontecem, se muda por meio de planejamento realizado com antecedência, se modifica-se diante das novidades que surgem ou se é protagonista nas mudanças ao criar o futuro. A dimensão 3 representa o constructo agressividade estratégica, formada pelas variáveis B1.2 e B1.1. Essas variáveis medem o grau de descontinuidade que a empresa introduz em gerações sucessivas de seus produtos e estratégias de *marketing*, oscilando de nenhuma mudança a mudanças novas e originais.

5.6.5 Confiabilidade dos fatores

Testes de confiabilidade são necessários para avaliar se os constructos apresentam consistência interna, para tanto, foi calculado o valor do Alpha de Cronbach de cada um dos fatores extraídos pela análise fatorial. Os resultados são apresentados na tabela 35.

Tabela 35 – Resultado dos testes de confiabilidade dos fatores extraídos

Fator	Turbulência ambiental	Agressividade estratégica	Capacidade de reação da potencialidade
Quantidade de itens	4	2	3
Alpha de Cronbach	0,789	0,734	0,644

Fonte: Elaborado pelo autor.

O limite inferior geralmente aceito para o alfa de Cronbach é 0,70, podendo um nível de 0,60 ser utilizado em pesquisa exploratória (HAIR *et al.*, 2009). Assim, pode-se destacar que os fatores extraídos pela análise fatorial apresentam confiabilidade em nível aceitável, pois o menor valor foi 0,644, referente ao constructo capacidade de reação da potencialidade.

5.6.6 Validação da análise fatorial

Para validação do resultado da análise fatorial, foram realizados novos testes em repartições da amostra. No primeiro teste foi retirada uma amostra aleatória de 94 casos, tendo apresentado explicação de 65,81% da variância total, organização das variáveis nos 3 fatores, porém com a variável B1.1 apresentando carga fatorial cruzada entre os fatores 2 e 3 e com a variável B2.1 apresentando comunalidade menor que 0,50.

O segundo teste retirou da amostra o grupo formado pelas 136 empresas com mais de 3 anos de operação. A análise conseguiu explicar 66,13% da variância total, apresentando problema de carga fatorial cruzada na variável B2.1 e com comunalidade da variável A4.1 um pouco menor que 0,50.

O terceiro teste foi feito com os 70 hotéis que fazem parte da amostra. A variância total explicada foi de 66,31%, apresentando problema apenas na comunalidade da variável A4.1.

O quarto teste foi feito com as 70 pousadas da amostra. A variância total foi de 66,30%, porém a variável A3.2 apresentou carga fatorial cruzada e a variável B2.4 revelou comunalidade de 0,495. Os demais tipos de meios de hospedagem não foram analisados, por conta da quantidade de casos.

O quinto teste avaliou as 74 empresas que responderam terem receita de vendas abaixo do esperado. A variância total explicada foi de 61,78%, a variável A3.2 apresentou carga fatorial cruzada e as comunalidades abaixo de 0,50 nas variáveis A4.1 e B2.1.

O sexto teste examinou 96 empresas que responderam ter tido sucesso na receita de vendas. A variância total explicada foi de 68,27%, não apresentando nenhum problema com carga fatorial cruzada ou de comunalidade abaixo de 0,50.

Pelos resultados dos testes de validação da análise fatorial, pode-se concluir que o modelo apresenta estabilidade, sendo que as variáveis A2.2 e A3.1 revelaram maior capacidade de explicação da dimensão turbulência ambiental, as variáveis B2.6 e B2.4 representam com maior estabilidade a dimensão capacidade de reação da potencialidade e variável B1.2 foi a que melhor explicou a dimensão agressividade estratégica.

5.6.7 Usos dos resultados da análise fatorial

Os resultados da extração dos 3 fatores com a respectiva redução do número de variáveis para 9 podem ser utilizados por outras técnicas estatísticas. Hair *et al.* (2009) evidenciam que há três opções que o pesquisador pode escolher para a realização de análises subsequentes: a seleção de uma variável substituta para representar um fator inteiro, a criação de escalas múltiplas e o uso de escores fatoriais.

O constructo turbulência ambiental foi mais bem representado pela variável A3.1, que apresentou carga fatorial de 0,845, cujo constructo agressividade estratégica pode ser melhor substituído pela variável B1.2 por conta da carga fatorial de 0,878, e o constructo capacidade de reação da potencialidade revelou como melhor substituto a variável B2.6, com carga fatorial 0,776. Essa é a opção mais simples dentre as alternativas.

Na opção de criação de escalas múltiplas, as médias aritméticas das variáveis pertencentes a cada fator podem ser calculadas para que sejam analisadas em conjunto,

formando novas variáveis. O uso dessa opção favorece a repetição em outros estudos e é provavelmente a melhor das alternativas para redução de dados (HAIR *et al.*, 2009).

Por fim, com o auxílio do *software* IBM SPSS 23, escores fatoriais referentes a cada fator podem ser calculados, originando variáveis cujas medidas expressam o peso das cargas fatoriais de todas as variáveis, sendo o ideal caso seja desejado a ortogonalidade das medidas (HAIR *et al.*, 2009).

5.7 TESTE DA HIPÓTESE DE SUCESSO ESTRATÉGICO

Para investigação da validade da hipótese de sucesso estratégico é necessário que seja calculado o valor do hiato estratégico, conforme prevê o modelo de Ansoff. Foram realizados os cálculos com a utilização de todas as variáveis utilizadas na pesquisa e apenas com as variáveis que se mantiveram após a análise fatorial exploratória. Depois de obtido o valor do hiato estratégico das observações, foram feitas análises de correlações com o desempenho para verificar a validade da hipótese de sucesso estratégico.

5.7.1 Relação entre o desempenho e o Hiato estratégico calculado com todas as variáveis

Por serem escalas múltiplas, as médias aritméticas de cada constructo foram calculadas para que fossem utilizadas na fórmula do hiato estratégico. A tabela 36 apresenta as estatísticas descritivas dos valores encontrados, utilizando-se todas as variáveis que fizeram parte da coleta de dados.

Tabela 36 – Estatísticas descritivas das médias dos constructos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Média Turbulência Ambiental	174	1,22	4,00	2,7822	,61782
Média Agressividade Estratégica	174	1,20	4,80	2,8552	,74659
Média Capacidade de Reação da Potencialidade	174	1,75	4,75	2,9389	,58580

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que a maior média para o constructo turbulência ambiental foi 4. Esse valor aponta a não possibilidade de identificação de empresas alinhadas no nível 5. O

constructo agressividade estratégica foi o que apresentou maior desvio padrão das médias, bem como o menor valor mínimo (1,20) e maior valor máximo (4,80). O constructo capacidade de reação da potencialidade foi o que apresentou maior média aritmética (2,94), menor desvio padrão (0,58) e maior valor mínimo (1,75), significando a impossibilidade de serem identificadas empresas alinhadas no nível 1.

Os testes de normalidade das médias dos constructos atestam que a distribuição não apresenta normalidade, conforme resultados (sig. < 0,05) apresentados na tabela 37.

Tabela 37 – Testes de normalidade das médias dos constructos

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Média Turbulência Ambiental	,069	174	,045	,983	174	,031
Média Agressividade Estratégica	,093	174	,001	,981	174	,019
Média Capacidade de Reação da Potencialidade	,101	174	,000	,972	174	,001

Fonte: Elaborado pelo autor.

O hiato estratégico foi calculado utilizando-se a fórmula apresentada na figura 2. As estatísticas descritivas dos valores encontrados são apresentadas na tabela 38.

Tabela 38 – Estatísticas descritivas do hiato estratégico

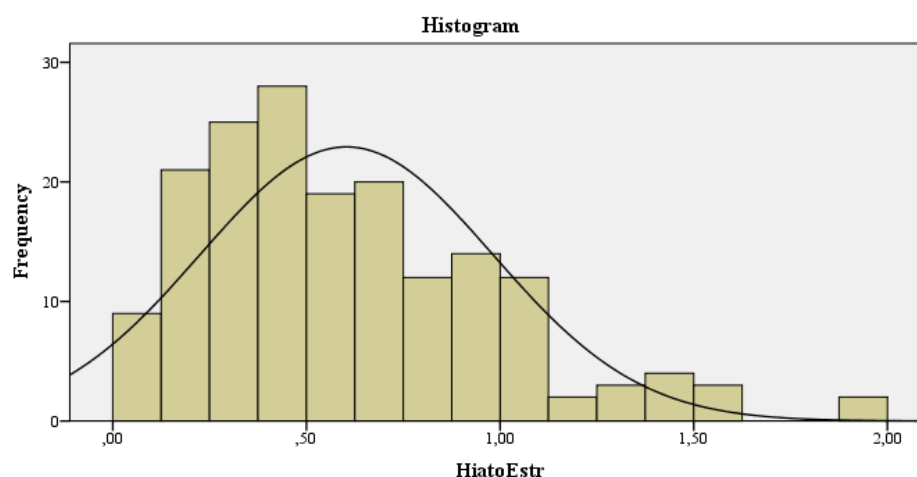
N	Válidos	174
	Média	,6032
	Mediana	,5236
	Moda	,43
	Desvio padrão	,37842
	Range	1,91
	Mínimo	,00
	Máximo	1,91
Quartis	25	,3160
	50	,5236
	75	,8257
	Assimetria	,959
	Curtose	,875

Fonte: Elaborado pelo autor.

A média dos hiatos estratégicos foi de 0,60, a mediana foi 0,52, o valor mínimo foi 0,00 e o máximo 1,91. Pela análise do histograma demonstrado, no gráfico 46, constata-se

que a distribuição dos valores do hiato tem assimetria positiva, com maior concentração de observações no intervalo de 0,00 até a média 0,60.

Gráfico 46 – Distribuição de frequência do hiato estratégico na amostra



Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 39 apresenta os coeficientes de correlação de Spearman entre o hiato estratégico e as diferentes medidas de desempenho, em que se verifica que não foi encontrado nenhuma relação significativa entre o hiato estratégico e o desempenho.

Tabela 39 – Correlação entre o hiato e diferentes medidas de desempenho

		HiatoEstr	C1 Receita de vendas	C2 Taxa de ocupação	C3 Satisfação dos clientes
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,094	,053	,102
	Sig. (2-tailed)	.	,225	,494	,186
	N	174	170	170	169

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como em pesquisas anteriores a relação entre o hiato e o desempenho foi medida apenas com empresas maduras (SILVA, 2004; SILVA; BATISTA, 2005), retirou-se da amostra apenas aquelas com mais de 3 anos de operação para que fossem realizados novos testes. As estatísticas descritivas dos novos valores são apresentadas na tabela 40. Das 174 observações, 136 delas possuem mais de três anos de operação.

Tabela 40 – Estatísticas descritivas das médias dos constructos e do hiato estratégico das empresas com mais de 3 anos de operação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Média Turbulência Ambiental	136	1,44	4,00	2,7614	,62891
Média Agressividade Estratégica	136	1,20	4,80	2,8206	,76721
Média Capacidade de Reação da Potencialidade	136	1,75	4,63	2,9154	,55775
Hiato Estratégico	136	,06	1,88	,5830	,37572

Fonte: Elaborado pelo autor.

Novo teste de correlações foi realizado apenas com empresas com mais de três anos de operação. A tabela 41 revela os coeficientes de correlação de Spearman entre o hiato estratégico e as diferentes medidas de desempenho. Ressalta-se que também não foi encontrado nenhuma relação significativa entre o hiato estratégico e o desempenho.

Tabela 41 – Correlação entre o hiato e diferentes medidas de desempenho das observações com mais de três anos de operação

			C1 Receita de vendas	C2 Taxa de ocupação	C3 Satisfação dos clientes
Spearman's rho	HiatoEstr	Correlation Coefficient	1,000	,134	,139
		Sig. (2-tailed)	.	,121	,107
		N	136	135	135

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enfatiza-se que, tendo em vista que os resultados da análise utilizando todas as variáveis originais não confirmaram a hipótese de sucesso estratégico, a próxima seção indica os resultados utilizando-se apenas as variáveis escolhidas pela análise fatorial exploratória.

5.7.2 Relação entre o desempenho e o Hiato estratégico calculado apenas com as variáveis escolhidas pela análise fatorial

Novas médias aritméticas para os constructos turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade foram calculadas,

utilizando-se apenas as variáveis selecionadas pela análise fatorial exploratória. A tabela 34 demonstra quais variáveis participam de cada constructo e suas respectivas cargas fatoriais.

As estatísticas descritivas das novas médias dos constructos e hiato estratégico são apresentadas na tabela 42. Percebe-se que a média da turbulência ambiental diminuiu em relação à anterior, já as médias da agressividade estratégica e do hiato estratégicos aumentaram. Os valores do desvio padrão também aumentaram, ampliando a distância entre as médias mínimas e máximas em cada constructo.

Tabela 42 – Estatísticas descritivas das médias dos constructos e do hiato estratégico após análise fatorial e com todas as observações

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Média Turbulência Ambiental	174	1,00	5,00	2,8491	,80183
Média Agressividade Estratégica	174	1,00	5,00	2,6695	,90678
Média Capacidade de Reação da Potencialidade	174	1,33	5,00	2,9157	,79452
Hiato Estratégico	174	,00	2,50	,8084	,51481

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados do teste de correlação entre o novo hiato estratégico e as medidas de desempenho são expostos na tabela 43.

Tabela 43 – Correlação entre o hiato e diferentes medidas de desempenho após análise fatorial

			C1 Receita de vendas	C2 Taxa de ocupação	C3 Satisfação dos clientes	
Spearman's rho	HiatoEstr2	Correlation Coefficient	1,000	,054	-,037	,138
		Sig. (2-tailed)	.	,485	,633	,074
		N	174	170	170	169

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que não foi encontrada nenhuma relação significativa entre o hiato estratégico e o desempenho, mesmo empregando apenas variáveis selecionadas por meio da análise fatorial. Realizou-se novo teste apenas com empresas maduras, cujas estatísticas descritivas são apresentadas na tabela 44.

Tabela 44 – Estatísticas descritivas das médias dos constructos e do hiato estratégico após análise fatorial e com empresas com mais de três anos de operação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Média Turbulência Ambiental	136	1,00	5,00	2,8364	,81671
Média Agressividade Estratégica	136	1,00	5,00	2,6581	,95394
Média Capacidade de Reação da Potencialidade	136	1,33	5,00	2,8799	,77265
Hiato Estratégico	136	,00	2,17	,7837	,50312

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados dos testes de correlações são estabelecidos na tabela 45, em que pode ser constatado que não houve relação significativa entre o hiato estratégico e o desempenho.

Tabela 45 – Correlação entre o hiato e diferentes medidas de desempenho após análise fatorial com empresas com mais de três anos de operação

		HiatoEstr2	C1 Receita de vendas	C2 Taxa de ocupação	C3 Satisfação dos clientes
Spearman's rho	HiatoEstr2	1,000	,045	,037	,121
	Correlation Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	.	,604	,667	,162
	N	136	135	135	134

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados dos testes correlação utilizando o hiato estratégico calculado por meio de escalas múltiplas ressaltam que a hipótese de sucesso estratégico de Ansoff não foi confirmada para os meios de hospedagem.

Seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2009), foram desenvolvidas análises subsequentes com as outras duas opções: a seleção de uma variável substituta para representar um fator inteiro e o uso de escores fatoriais.

5.7.3 Relação entre o desempenho e o Hiato estratégico calculado com variáveis substitutas

Novo hiato estratégico foi calculado com o emprego apenas das variáveis que apresentaram maior carga fatorial. Para substituir o constructo turbulência ambiental foi utilizada variável A3.1, o constructo agressividade estratégica foi substituído pela variável

B1.2 e a variável B2.6 foi selecionada para representar o constructo capacidade de reação da potencialidade.

A tabela 46 revela os resultados dos testes de correlação entre o novo hiato estratégico calculado com as variáveis substitutas e as medidas de desempenho. Destaca-se-se que não foi encontrada nenhuma relação estatisticamente significativa.

Tabela 46 – Correlação entre o hiato estratégico das variáveis substitutas e diferentes medidas de desempenho

			C1 Receita de vendas	C2 Taxa de ocupação	C3 Satisfação dos clientes
Spearman's rho	HiatoEstrSubst	Correlation Coefficient	1,000	-,054	,092
		Sig. (2-tailed)	.	,485	,232
		N	174	170	169

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizou-se o mesmo teste com empresas com mais de três anos de operação, porém também não foi encontrada relação significativa entre o hiato estratégico e o desempenho.

5.7.4 Relação entre o desempenho e o Hiato estratégico calculado com escores fatoriais

O uso de escores fatoriais foi a terceira opção utilizada para calcular o hiato estratégico. A tabela 47 apresenta os resultados dos testes de correlação, onde pode ser observado que foi encontrado uma relação significativa (sig. < 0,05) entre o hiato estratégico calculado por meio dos escores fatoriais e o desempenho na satisfação dos clientes. No entanto, tal relação é positiva, significando que quanto maior o hiato, maior a satisfação dos clientes, contrariando a hipótese de sucesso estratégico de Ansoff.

Tabela 47 – Correlação entre o hiato estratégico dos escores fatoriais e diferentes medidas de desempenho

			C1 Receita de vendas	C2 Taxa de ocupação	C3 Satisfação dos clientes
Spearman's rho	HiatoEstrEscFat	Correlation Coefficient	1,000	,068	,158*
		Sig. (2-tailed)	.	,381	,040
		N	174	170	169

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizou-se também o mesmo teste com empresas com mais de três anos de operação, porém não foi encontrada relação significativa entre o hiato estratégico e o desempenho.

5.7.5 Tabulações cruzadas entre empresas classificadas pelo desempenho e hiato estratégico

Novas análises foram realizadas classificando as empresas pelo sucesso e pelo hiato estratégico. Assim, variáveis binárias foram criadas transformando as variáveis C1 (receita de vendas), C2 (taxa de ocupação) e aquelas que medem o hiato estratégico. O quadro 6 resume como as transformações foram feitas.

Quadro 6 – Transformações de variáveis de desempenho e hiato estratégico em variáveis binárias

Variável original	Nova variável	Justificativa	Transformação utilizada
C1 – Receita de vendas	SucessoReceita	Classificar as empresas que tiveram sucesso na receita de vendas	Valor “0” para empresas que tiveram receita de vendas abaixo ou muito abaixo do esperado (notas 1 e 2). Valor “1” para empresas que marcaram receita de vendas igual, acima ou muito acima do esperado (notas 3, 4 e 5).
C2 – Taxa de ocupação	SucessoTxOcup	Classificar as empresas que tiveram sucesso na taxa de ocupação	Valor “0” para empresas que tiveram taxa de ocupação abaixo ou muito abaixo do esperado (notas 1 e 2). Valor “1” para empresas que marcaram taxa de ocupação igual, acima ou muito acima do esperado (notas 3, 4 e 5).
HiatoEstr	HiatoEstrMediana	Classificar as empresas que tiveram menor e maior hiato utilizando todas as variáveis	Valor “1” para hiato abaixo da mediana e valor “2” para hiato acima da mediana.
HiatoEst2	HiatoEstr2Mediana	Classificar as empresas que tiveram menor e maior hiato utilizando as variáveis escolhidas pela análise fatorial	Valor “1” para hiato abaixo da mediana e valor “2” para hiato acima da mediana.
HiatoEstSubst	HiatoEstSubstMediana	Classificar as empresas que tiveram menor e maior hiato utilizando as variáveis substitutas dos constructos	Valor “1” para hiato abaixo da mediana e valor “2” para hiato acima da mediana.
HiatoEstEscFat	HiatoEstEscFatMediana	Classificar as empresas que tiveram menor e maior hiato utilizando os escores fatoriais	Valor “1” para hiato abaixo da mediana e valor “2” para hiato acima da mediana.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável C3 (satisfação dos clientes) não foi utilizada porque houve uma elevada proporção (95%) de empresas que declararam ter tido sucesso nesse quesito (gráfico 43), impossibilitando comparação.

A tabela 48 apresenta os testes de correlação entre as variáveis criadas. Observa-se que apenas a relação entre as variáveis SucessoTxOcup e HiatoEstrSubstMediana foi estatisticamente significativa, expressando que as empresas que apresentaram menor hiato estratégico foram as que indicaram maior sucesso na taxa de ocupação. No entanto, a relação é considerada pequena (-0,177) e não foi validada pelos demais testes realizados.

Tabela 48 – Correlação entre as variáveis binárias de desempenho e hiato

			SucessoReceita	SucessoTxOcup
Spearman's rho	HiatoEstrMediana	Correlation Coefficient	,145	,131
		Sig. (2-tailed)	,058	,088
		N	170	170
	HiatoEst2Mediana	Correlation Coefficient	-,011	-,124
		Sig. (2-tailed)	,882	,108
		N	170	170
	HiatoEstrSubstMediana	Correlation Coefficient	-,150	-,177*
		Sig. (2-tailed)	,050	,021
		N	170	170
	HiatoEstrEscFatMediana	Correlation Coefficient	,105	,023
		Sig. (2-tailed)	,172	,768
		N	170	170

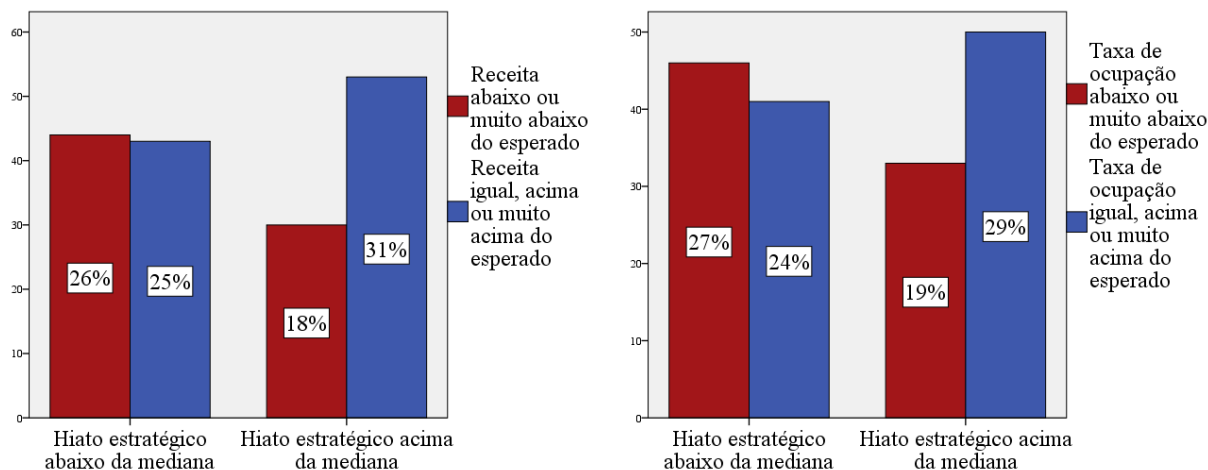
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gráficos 47, 48, 49 e 50 demonstram os gráficos de barras das relações entre o sucesso na receita de vendas, sucesso na taxa de ocupação e as empresas classificadas por diferentes cálculos de hiato estratégico.

Pela análise do gráfico 47 percebeu-se que, ao contrário do que defende a hipótese de sucesso estratégico, das empresas que apresentaram hiato estratégico acima da mediana, a maioria teve sucesso na receita de vendas e na taxa de ocupação.

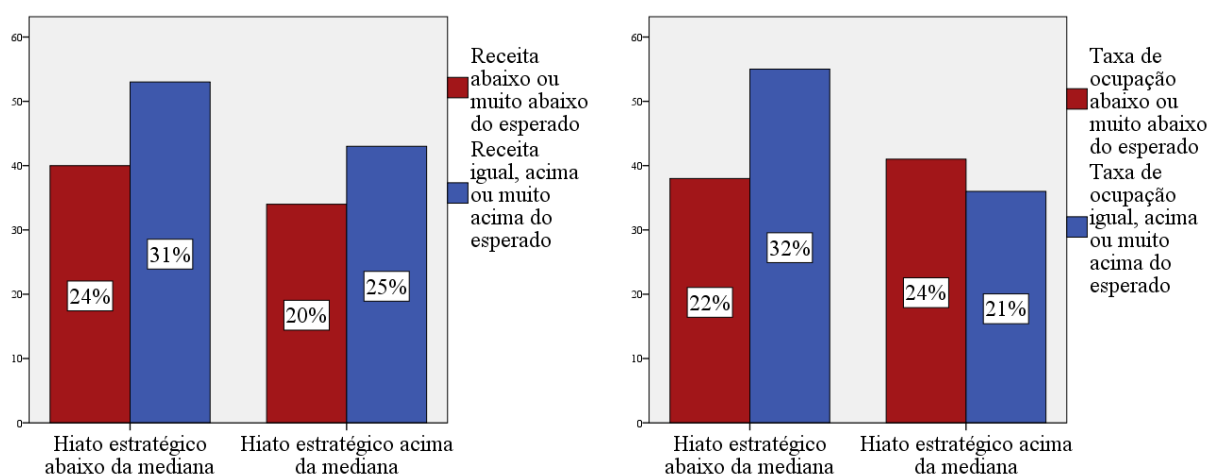
Considerando para o cálculo do hiato estratégico apenas as variáveis escolhidas pela análise fatorial, o gráfico 48 demonstra que, das empresas que apresentaram hiato estratégico abaixo da mediana, a maioria obteve sucesso nas vendas e na taxa de ocupação, demonstrando que a exclusão de algumas variáveis pela análise fatorial aproximaram os resultados para o que se espera pela hipótese de sucesso estratégico, apesar de as diferenças não terem sido estatisticamente significantes.

Gráfico 47 – Gráfico de barras da relação entre o sucesso e o hiato estratégico calculado por todas as variáveis



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 48 – Gráfico de barras da relação entre o sucesso e o hiato estratégico calculado pelas variáveis selecionadas na análise fatorial

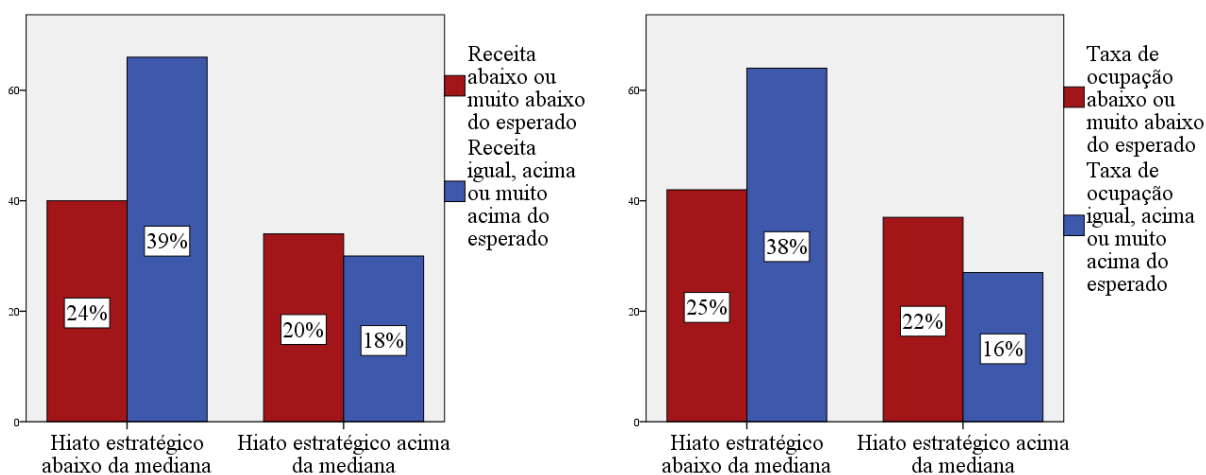


Fonte: Elaborado pelo autor.

A utilização das variáveis que apresentaram maior carga fatorial para substituir cada constructo no cálculo do hiato estratégico foi o que indicou o resultado mais próximo do que se esperava pela hipótese de sucesso estratégico. O gráfico 49 demonstra que a maioria das empresas com hiatos menores que a mediana teve sucesso na receita de vendas e na taxa de ocupação, enquanto a maioria das que tiveram hiato acima da mediana teve insucesso. Conforme descrito na tabela 48, a relação do hiato calculado com variáveis substitutas com o sucesso na taxa de ocupação foi a única que revelou significância estatística, sendo que a

relação do hiato com o sucesso na receita de vendas também ficou bem próxima da significância estatística.

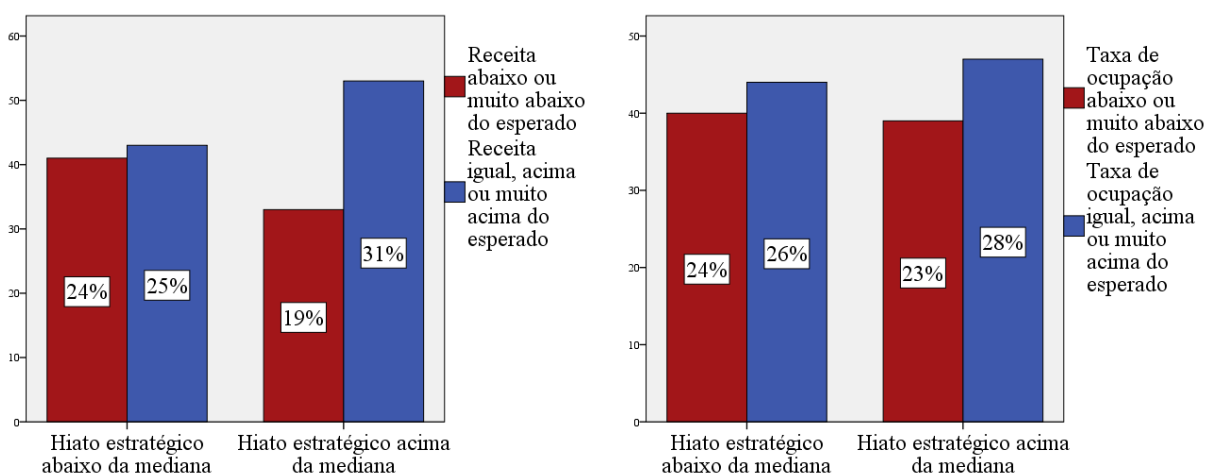
Gráfico 49 – Gráfico de barras da relação entre o sucesso e o hiato estratégico calculado pelas variáveis substitutas



Fonte: Elaborado pelo autor.

As relações entre o hiato estratégico calculado com escores fatoriais e o sucesso são determinadas, no gráfico 50. Não houve uma relação significativa estatisticamente, porém os resultados são contrários ao que a hipótese de sucesso estratégico defende, dado que a maior parte das empresas com hiato acima da mediana apresentaram sucesso em ambos indicadores.

Gráfico 50 – Gráfico de barras da relação entre o sucesso e o hiato estratégico calculado pelos escores fatoriais



Fonte: Elaborado pelo autor

5.8 ANÁLISE DE *CLUSTERS*

Com o propósito de aprofundar a análise dos dados e compreender melhor a relação entre os constructos investigados e o sucesso empresarial, foi adotada a técnica multivariada de análise de *clusters* para classificar as empresas em grupos relativamente homogêneos e identificar aqueles que apresentam maior proporção de casos com sucesso, permitindo a interpretação das características que favorecem o melhor desempenho.

Na análise de *clusters*, os grupos são sugeridos pelos dados, não definidos *a priori* pelo pesquisador. Dessa forma, a escolha das variáveis participantes do processo de aglomeração é uma etapa importante da análise, pois a presença de uma variável irrelevante pode distorcer uma solução (MALHOTRA, 2006).

As variáveis utilizadas na análise de *clusters* foram aquelas identificadas anteriormente pela análise fatorial exploratória, pois são as que melhor explicam os três constructos pesquisados. Além disso, foram empregadas no processo de aglomeração as variáveis binárias que apontam se a observação teve sucesso na receita de vendas ou na taxa de ocupação, permitindo a identificação de grupos com maior proporção de casos com êxito.

Foi escolhido o procedimento não hierárquico de agrupamento, também chamado de *K-means clustering*, cujo processo segue dois passos (HAIR *et al.*, 2009, p. 452):

1. Especificar sementes de agrupamento: A primeira tarefa é identificar pontos de partida, conhecidos como sementes de agrupamento, para cada agregado. Uma semente de agrupamento pode ser pré-especificada pelo pesquisador ou observações podem ser escolhidas, geralmente em um processo aleatório.
2. Designação: Com as sementes de agrupamento definidas, o próximo passo é designar cada observação a uma das sementes de agrupamento com base em similaridade. Muitas abordagens estão disponíveis para fazer tal designação [...], mas o objetivo básico é designar cada observação à semente mais parecida. Em algumas abordagens, observações podem ser redesignadas a agrupamentos que são mais semelhantes do que suas designações originais.

A abordagem de agrupamento não hierárquico adotada foi o método de particionamento otimizador, que permite que uma observação seja reatribuída, ou redesignada, a outro grupo com o qual se assemelha mais, de modo a otimizar um critério global (MALHOTRA, 2006). Os centros de agrupamento iniciais foram escolhidos na amostra pelo algoritmo padrão do *software* SPSS, que emprega a distância euclidiana simples para calcular a distância de cada verificação aos centros de agrupamento (IBM, 2019).

Foram testados diferentes números de *clusters* para encontrar a solução que apresentasse a melhor forma de classificar as observações, de acordo com os padrões de

relacionamento entre os constructos pesquisados e a relação com o sucesso na receita de vendas e na taxa de ocupação.

Testaram-se também soluções de agrupamento com diferentes variáveis: utilizando os itens escolhidos pelo processo de análise fatorial e utilizando as médias dos constructos calculado por aqueles itens. Os resultados são apresentados nas subseções seguintes.

5.8.1 Solução de clusters formados pelas variáveis escolhidas pela análise fatorial

Para o primeiro teste, foi predeterminada uma solução com 3 *clusters*, conforme é apresentada na tabela 49. As células foram coloridas para facilitar a comparação dos centros de agrupamento finais de cada variável nos diferentes grupos. Destaca-se que a maioria dos casos agrupados no grupo 2 obteve bom desempenho, sendo que 85% informaram que alcançaram sucesso na receita de vendas e 81% responderam que tiveram sucesso na taxa de ocupação. Nos demais *clusters*, a proporção de casos que obtiveram sucesso não difere muito daqueles que não foram bem-sucedidos. Na última linha da tabela é apresentada a quantidade de observações que foi agrupada em cada *cluster*.

Tabela 49 – Centros de agrupamento finais da solução com 3 *clusters* utilizando as variáveis de maior carga fatorial

	<i>Cluster</i>		
	1	2	3
A2.2	4	3	2
A3.1	4	3	2
A3.2	3	3	2
A4.1	4	3	3
B1.1	3	4	2
B1.2	3	4	2
B2.1	3	4	3
B2.4	3	4	3
B2.6	3	4	3
SucessoReceita	45%	85%	56%
SucessoTxOcup	44%	81%	53%
Nº casos	64	26	80

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dessa solução inicial revela sinais de que o grupo de empresas que apresentou nível de capacidade de reação da potencialidade e de agressividade estratégica maior do que o nível de turbulência ambiental obteve maior êxito que os demais. A formação de maior quantidade de *clusters* é necessária para distinguir melhor os casos.

A tabela 50 apresenta a solução encontrada com a predeterminação de 5 *clusters*. É observado que os grupos 5 e 2 foram os que demonstraram maior proporção de casos com sucesso, sendo que ambos apresentam como padrão o maior nível dos centros finais de agrupamento das variáveis que compõem o constructo capacidade de reação da potencialidade em relação aos centros das variáveis da agressividade estratégica, que por sua vez são maiores que os centros das variáveis que explicam a turbulência ambiental.

Tabela 50 – Centros de agrupamento finais da solução com 5 *clusters* utilizando as variáveis de maior carga fatorial

	<i>Cluster</i>				
	1	2	3	4	5
A2.2	3	2	5	2	3
A3.1	4	2	4	2	3
A3.2	3	2	3	2	3
A4.1	3	3	4	2	4
B1.1	3	3	2	2	4
B1.2	3	3	2	2	4
B2.1	3	4	3	2	4
B2.4	3	3	3	2	5
B2.6	3	3	2	2	5
SucessoReceita	40%	65%	59%	56%	80%
SucessoTxOcup	44%	60%	48%	49%	87%
Nº casos	43	40	27	45	15

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nova solução foi testada com a formação de 6 *clusters*, exposta na tabela 51. Verifica-se uma repetição no padrão de grupos que proporcionam maior percentual de sucesso (grupos 1 e 4); com capacidade de reação da potencialidade mais acentuada que a agressividade estratégica, que por sua vez é maior do que a turbulência ambiental. Em contraste, nos grupos 2, 3, 5 e 6, há maior equilíbrio entre os centros finais de agrupamento dos constructos capacidade de reação e agressividade estratégica, não apresentando maior proporção de casos bem-sucedidos.

Tabela 51 – Centros de agrupamento finais da solução com 6 *clusters* utilizando as variáveis de maior carga fatorial

	<i>Cluster</i>					
	1	2	3	4	5	6
A2.2	1,6	2,1	1,8	2,3	3,9	3,5
A3.1	1,9	2,5	1,8	2,4	3,8	4,1
A3.2	1,9	2,7	2,5	2,9	3,1	3,9
A4.1	2,0	3,0	2,8	3,4	3,5	3,5
B1.1	2,1	2,8	1,7	3,4	2,6	3,6
B1.2	1,9	2,9	1,9	3,2	2,1	4,0
B2.1	2,5	3,3	2,0	4,6	2,6	3,5
B2.4	2,4	3,0	1,8	4,0	2,6	3,1
B2.6	3,0	2,7	1,6	4,6	2,5	3,4
SucessoReceita	71%	45%	38%	89%	57%	45%
SucessoTxOcup	64%	43%	31%	89%	50%	55%
Nº casos	28	44	16	18	42	22

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a análise das soluções de agrupamento com as nove variáveis de maiores cargas fatoriais, foi identificado que aquelas que compõem um mesmo constructo se comportam de forma semelhante na definição dos grupos. Como a diminuição de itens na formação das soluções facilita a compreensão dos grupos, as médias de cada constructo foram utilizadas para a formação de novos *clusters* a serem analisados.

5.8.2 Solução de clusters formados pelas médias dos constructos

Com propósito de compreender melhor a relação entre os constructos para a formação de agrupamentos, novas soluções foram testadas, empregando as médias de cada constructo. A tabela 52 apresenta os centros de agrupamento finais da solução com 3 *clusters*. Constata-se que o grupo 1, formado por 54 casos, teve maior proporção de observações com sucesso, enquanto o grupo 3 teve maior proporção de observações com insucesso. No grupo 3, fica evidente que o centro de agrupamento da turbulência ambiental é superior aos centros dos demais constructos, enquanto nos grupos 1 e 2 as observações revelaram média de turbulência ambiental inferior à média da capacidade de reação da potencialidade.

Tabela 52 – Centros de agrupamento finais da solução com 3 *clusters* utilizando as médias dos constructos

	<i>Cluster</i>		
	1	2	3
Turbulência ambiental	3,1	2,1	3,5
Agressividade estratégica	3,6	2,1	2,3
Capacidade de reação da potencialidade	3,6	2,5	2,7
Sucesso na Receita de vendas	70%	61%	39%
Sucesso na Taxa de Ocupação	72%	54%	35%
Nº casos	54	59	57

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na solução com 4 *clusters*, de acordo com a tabela 53, os grupos 1 e 4 reforçam o argumento de que uma maior média da capacidade de reação da potencialidade em comparação à média da turbulência ambiental está associada à maior proporção de observações de sucesso, enquanto o grupo 3 sugere que a relação inversa é associada ao maior insucesso.

Tabela 53 – Centros de agrupamento finais da solução com 4 *clusters* utilizando as médias dos constructos

	<i>Cluster</i>			
	1	2	3	4
Turbulência ambiental	2,6	2,0	3,5	3,4
Agressividade estratégica	2,7	2,0	2,4	4,2
Capacidade de reação da potencialidade	3,4	2,3	2,7	3,6
Sucesso na Receita de vendas	85%	54%	33%	64%
Sucesso na Taxa de Ocupação	83%	48%	30%	68%
Nº casos	40	48	54	28

Fonte: Elaborado pelo autor.

A solução com 5 *clusters*, de acordo com a tabela 54, evidencia ainda mais a relação entre o sucesso e a diferença das médias da capacidade de reação da potencialidade e da turbulência ambiental. Nos grupos 1 e 4, que apresentaram maior proporção de observações com sucesso, o centro de agrupamento final da média da capacidade de reação da potencialidade é maior que o centro de agrupamento da turbulência ambiental, enquanto nos

grupos 3 e 5 acontece o contrário, havendo menor proporção de observações bem-sucedidas. O grupo 2 indicou equilíbrio nas médias dos constructos, não evidenciando grande diferença na proporção entre empresas de sucesso.

Tabela 54 – Centros de agrupamento finais da solução com 5 *clusters* utilizando as médias dos constructos

	<i>Cluster</i>				
	1	2	3	4	5
Turbulência ambiental	2,6	2,0	3,1	3,5	3,5
Agressividade estratégica	2,7	2,0	3,8	4,1	2,2
Capacidade de reação da potencialidade	3,5	2,3	2,8	4,4	2,7
Sucesso na Receita de vendas	92%	58%	26%	79%	40%
Sucesso na Taxa de Ocupação	86%	51%	33%	86%	33%
Nº casos	36	45	27	14	48

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, uma solução com 6 *clusters* é apresentada, na tabela 55, cujo agrupamento conseguiu melhor distinção entre os grupos de observações que tiveram maior proporção de sucesso (grupos 1, 2 e 4) e os que apresentaram menor proporção (grupos 3, 5 e 6).

Tabela 55 – Centros de agrupamento finais da solução com 6 *clusters* utilizando as médias dos constructos

	<i>Cluster</i>					
	1	2	3	4	5	6
Turbulência ambiental	3,5	2,4	3,2	2,9	2,1	3,6
Agressividade estratégica	4,6	2,5	3,9	2,9	1,7	2,3
Capacidade de reação da potencialidade	4,6	2,7	2,8	3,9	2,3	2,7
Sucesso na Receita de vendas	86%	88%	31%	92%	31%	32%
Sucesso na Taxa de Ocupação	86%	85%	38%	92%	25%	21%
Nº casos	7	41	26	26	32	38

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os dados analisados, verifica-se que essa solução reforça a hipótese de que, em geral, as observações que demonstraram média da capacidade de reação da potencialidade maior que a média da turbulência ambiental apresentam maior probabilidade de serem bem-sucedidas, já as observações que, em geral, indicaram médias de capacidade de reação da potencialidade menor que a média da turbulência ambiental revelam maior probabilidade de insucesso.

Todavia, há a influência da agressividade estratégica, intermediando os outros dois constructos. Dessa forma, ressalta-se que nos grupos 1, 2 e 4, a média da agressividade estratégica é intermediária às médias da turbulência ambiental e da capacidade de reação, enquanto, no grupo 3, a média da agressividade é superior a todas as outras e nos grupos 5 e 6 ela é inferior às demais.

Em outras palavras, a maior proporção de empresas que tiveram sucesso apresentaram o seguinte padrão de relacionamento entre os três constructos: menor média de turbulência ambiental, seguida de uma média igual ou superior de agressividade estratégica, acompanhada de uma média da capacidade de reação da potencialidade igual ou superior à da agressividade (média da turbulência é menor ou igual à média da agressividade, que é menor ou igual à média da capacidade de reação).

Contudo, a maior proporção de empresas que tiveram insucesso apresentou um desalinhamento entre os constructos, ora com o nível de agressividade desproporcionalmente superior aos níveis de capacidade e de turbulência ambiental (grupo 3), ora com o nível de agressividade estratégica desproporcionalmente inferior aos níveis de turbulência ambiental e de capacidade de reação da potencialidade (grupos 5 e 6).

Comparando esses resultados à hipótese de sucesso estratégico pressupõe-se que houve uma atualização das escalas utilizadas por Ansoff e McDonnell (1993), sugerindo que os níveis ideais de agressividade estratégica e de capacidade de reação da potencialidade da empresa devem estar aproximadamente um nível acima do que demonstra o modelo original. Ou seja, para uma turbulência ambiental de nível 3, o nível ideal de agressividade estratégica estaria entre 3 e 4 e o nível ideal de capacidade de reação da potencialidade passaria a ser 4.

5.8.3 Interpretação dos *clusters*

Os centros de agrupamento finais (centroídes) representam os valores médios das variáveis dos objetos contidos em cada grupo e seu exame permite interpretar e traçar o perfil

de cada *cluster* (MALHOTRA, 2006). A solução de agrupamento com 6 *clusters* utilizando as médias dos constructos foi a que permitiu melhor interpretação para os objetivos da pesquisa, pois distinguiu adequadamente os grupos que tiveram maiores proporções de empresas com sucesso.

O *cluster* 1, formado por apenas 7 observações, foi nomeado de grupo das “criativas”, pois são empresas que valorizam a inovação, são pioneiras, desenvolvem e lançam novos produtos ou serviços no mercado, realizando novas mudanças tanto para a empresa quanto para o ambiente em que atuam. Podem ser comparadas às *Prospectors*, da tipologia de Miles *et al.* (1978).

No *cluster* 2, foram agrupados 41 casos, nomeado como “eficientes”, no qual as empresas são orientadas em melhorar a eficiência operacional e em crescer de forma contínua, através da realização de mudanças gradativas em seus produtos, serviços e estratégias de *marketing*, após a realização de planejamento ou em resposta aos eventos acontecidos no ambiente. Comparando com a tipologia de Miles *et al.* (1978), essas empresas se assemelham às *Defenders*.

O *cluster* 4 representa 26 observações, constituindo o grupo que apresentou maior proporção de casos com sucesso, nomeado como “empreendedoras”, pois as empresas apresentam um perfil de valorizar a inovação, porém não descuidando do planejamento e da preocupação em identificar oportunidades mais rentáveis no ambiente. As mudanças implementadas nos produtos, serviços e estratégias de *marketing* não chegam a ser originais, valorizando a mudança gradativa ou aquelas já observadas no ambiente. São empresas que lembram a tipologia *Analyzes*, apresentada por Miles *et al.* (1978).

O *cluster* 3 agrupou 26 casos com baixa proporção de sucesso. O nome que melhor representa esse grupo é “precipitadas”, pois as empresas desse *cluster* preferem realizar mudanças novas em seus produtos, serviços e estratégias de *marketing*, porém executam um planejamento antecipado, são motivadas pela necessidade de melhorar a eficiência, de atender às necessidades dos clientes e consideram que o sucesso é ser eficiente ou ter crescimento contínuo. Desta forma, o nível de agressividade estratégica é desproporcional à capacidade de reação da potencialidade.

Foram agrupadas 32 observações no *cluster* 5, que demonstrou a baixa proporção de casos com sucesso. O nome desse grupo é “conformadas”, pois representa as menores médias para todos os constructos. São empresas que não realizaram mudanças em seus produtos, serviços e estratégias de *marketing*, ou as desenvolveram de forma lenta. Essas empresas são introvertidas, se preocupam mais com a eficiência operacional ou em manter

inalterado o que já vem sendo desenvolvido, realizando mudanças apenas em resposta aos eventos difíceis que possam surgir. O nível de turbulência ambiental percebido por essas empresas é estável, porém talvez esteja havendo falha na percepção do verdadeiro nível de turbulência, por conta da elevada proporção de insucesso.

Por fim, o grupo 6, foi constituído por 38 observações, com a maioria das empresas caracterizadas pelo insucesso. Esse grupo foi nomeado como “apáticas”, pois as empresas percebem o elevado nível de turbulência ambiental, porém apresentam uma agressividade estratégica incompatível, realizando mudanças em seus produtos, serviços e estratégias de *marketing* de forma gradativa e lenta. Além disso, são mais introvertidas, preocupando-se mais com a eficiência operacional e o planejamento, não se possibilitando explorar as oportunidades do ambiente.

As empresas pertencentes aos *clusters* 3, 5 e 6 foram as que não apresentaram ajuste adequado do nível de agressividade estratégica aos níveis de turbulência ambiental e de capacidade de reação da potencialidade, algumas “precipitadas” com nível de agressividade exagerada (*cluster* 3), outras “conformadas” com seus produtos, serviços e estratégias de marketing (*cluster* 5), e outras “apáticas”, não reagindo de forma adequada ao nível elevado de turbulência ambiental percebido (*cluster* 6). A falta de ajuste existente nas empresas pertencentes a esses três *clusters* está em consonância com a tipologia *Reactor* proposta por Miles *et al.* (1978).

5.9 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Para melhor compreensão e confirmação das relações existentes entre variáveis e constructos apresentados pela hipótese de sucesso estratégico de Ansoff e McDonnell (1993), foi aplicada a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), seguindo as recomendações e as diretrizes apresentadas por Hair, Ringle e Sarstedt (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014) para garantir o rigor da pesquisa.

Para análise dos dados, foi utilizado o *software* SmartPLS 3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015). A abordagem PLS-SEM foi escolhida por ser recomendada quando os dados da pesquisa não apresentam distribuição normal multivariada, quando o modelo é complexo, envolvendo muitos constructos e variáveis observadas, e quando o modelo possui suporte teórico ainda pouco consagrado (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), como é o caso da hipótese de sucesso estratégico de Ansoff.

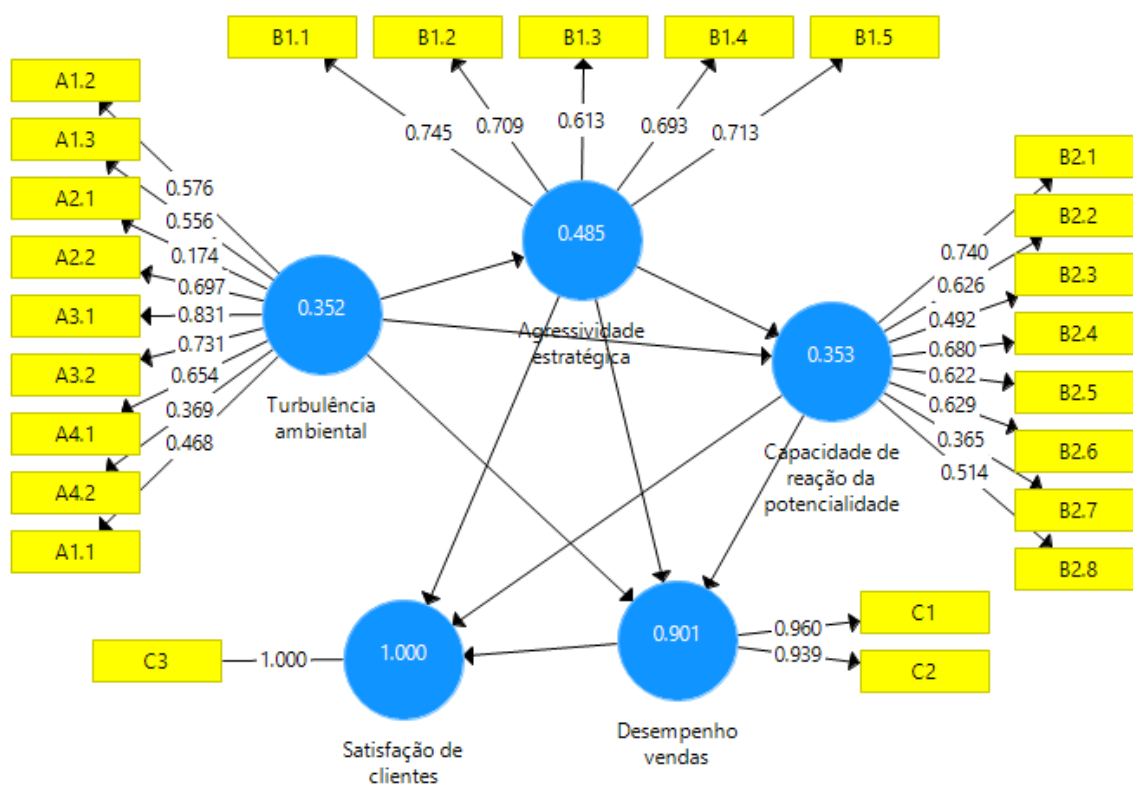
A aplicação da PLS-SEM tem sido crescente em diferentes áreas de pesquisa (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2013), inclusive nos campos de estudos da administração estratégica (HAIR *et al.*, 2012) e do setor de hospitalidade (ALI *et al.*, 2018).

Todas as variáveis integrantes da pesquisa foram incluídas no modelo, formando os três constructos (variáveis latentes) que fazem parte da hipótese de sucesso estratégico: turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade. As variáveis que mensuram o desempenho também foram incluídas para verificar a capacidade de predição do modelo.

5.9.1 Avaliação do modelo de mensuração

Inicialmente foi realizada a montagem do modelo de mensuração, em que foram desenhados círculos que representam os constructos e foram associadas as variáveis observadas a cada um deles. A figura 6 indica o primeiro modelo criado, com a utilização de todas as variáveis e com a ligação de todos os constructos para análise exploratória de suas relações.

Figura 6 – Modelo inicial



Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo as diretrizes para garantir o rigor da pesquisa, foi desenvolvida a análise da variância extraída (AVE) das variáveis latentes. O valor da AVE deve ser maior que 0,500, porém com todas as variáveis presentes no modelo, os constructos demonstraram AVE menor que o recomendado, conforme é constata-se na tabela 56.

Tabela 56 – Valores da qualidade de ajuste do modelo inicial

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Turbulência ambiental	0.756	0.792	0.814	0.352
Capacidade de reação da potencialidade	0.731	0.757	0.808	0.353
Agressividade estratégica	0.733	0.736	0.824	0.485
Desempenho vendas	0.892	0.918	0.948	0.901
Satisfação de clientes	1.000	1.000	1.000	1.000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para corrigir esse problema, foram analisadas as cargas fatoriais de cada variável observada pertencente aos constructos, excluindo aquelas com menores valores, uma de cada vez, até que a AVE do constructo alcançasse o limine mínimo de 0,500. A figura 6 indica as cargas fatoriais antes da exclusão.

Após a exclusão das variáveis A1.1, A1.2, A1.3, A2.1, A4.1, B1.3, B2.3, B2.5, B2.7 e B2.8, aquelas com cargas fatoriais menores, os constructos alcançaram valores de AVE maiores que 0,500, permanecendo cada um com quatro variáveis. A variável C2 também foi retirada do modelo, optando-se por utilizar apenas a receita de vendas e a satisfação dos clientes como medidas de desempenho.

Após o processo de exclusão, as cargas fatoriais das variáveis restantes apresentaram valores aceitáveis (o menor valor foi 0,679) que, segundo Hair *et al.* (2009, p. 592), “uma boa regra prática é que estimativas de cargas padronizadas devem ser de 0,5 ou mais, e idealmente de 0,7 para cima”.

Posteriormente foram examinados os valores da consistência interna (representada pelo alfa de Cronbach) e da confiabilidade composta. Valores acima de 0,700 são considerados satisfatórios para a confiabilidade composta, enquanto que o valor de 0,600 é interpretado como o mínimo aceitável para o coeficiente alpha de Cronbach (HAIR *et al.*, 2009; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), assim, a tabela 57 indica que ambos os constructos

possuem coeficientes com valores adequados, apesar de o alpha de Cronbach do constructo capacidade de reação da potencialidade ter sido 0,673.

Tabela 57 – Valores da qualidade de ajuste do modelo após exclusão de variáveis

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Agressividade estratégica	0.726	0.727	0.829	0.549
Capacidade de reação da potencialidade	0.673	0.676	0.803	0.505
Receita de vendas		1.000		
Satisfação dos clientes	1.000	1.000	1.000	1.000
Turbulência ambiental	0.792	0.816	0.861	0.609

Fonte: Elaborado pelo autor.

Garantida a confiabilidade e a validade dos constructos, analisou-se a validade discriminante para revelar em que medida um constructo se distingue dos demais, verificando tanto a correlação entre eles quanto a representatividade de cada indicador para um único constructo (SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2017).

Uma forma de analisar a validade discriminante é por meio do critério de Fornell-Larcker, o qual compara as raízes quadradas dos valores da variância extraída (AVE) dos constructos com as correlações entre eles, sendo que “as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os constructos” (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p. 65). Os resultados apresentados na tabela 58 apontam boa evidência de validade discriminante entre os constructos, pois os valores das raízes quadradas das AVEs (expostas na diagonal da matriz) são maiores que os coeficientes de correlação entre os constructos.

Tabela 58 – Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker

	Agressividade estratégica	Capacidade de reação da potencialidade	Receita de vendas	Satisfação dos clientes	Turbulência ambiental
Agressividade estratégica	0.741				
Capacidade de reação da potencialidade	0.610	0.711			
Receita de vendas	0.115	0.240			
Satisfação dos clientes	0.062	0.006	0.271	1.000	
Turbulência ambiental	0.413	0.281	0.095	0.138	0.780

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra maneira de testar a validade discriminante é por meio da observação das cargas cruzadas (*Cross Loading*) das variáveis verificadas. Dessa forma, é examinado se o valor da carga fatorial de cada indicador é maior em seu respectivo constructo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Assim, além da diferenciação entre constructos, os itens individuais também devem representar somente um constructo latente para garantir a validade discriminante. A tabela 59 demonstra os valores das cargas fatoriais dos itens para cada constructo, em que foi verificado que não ocorreu carga cruzada em nenhuma das variáveis, constatando a validade discriminante do modelo.

Tabela 59 – Validade discriminante pelo critério de *Cross Loadings*

	Turbulência ambiental	Agressividade estratégica	Capacidade de reação da potencialidade	Receita de vendas	Satisfação dos clientes
A2.2	0,748	0,199	0,104	-0,004	-0,089
A3.1	0,820	0,283	0,201	-0,095	-0,157
A3.2	0,815	0,404	0,256	-0,098	-0,062
A4.1	0,734	0,332	0,259	-0,066	-0,133
B1.1	0,334	0,779	0,440	0,076	-0,057
B1.2	0,292	0,747	0,397	0,047	-0,002
B1.4	0,226	0,720	0,467	0,081	-0,119
B1.5	0,358	0,716	0,492	0,127	-0,008
B2.1	0,176	0,464	0,748	0,145	0,019
B2.2	0,311	0,421	0,679	0,168	-0,033
B2.4	0,188	0,471	0,718	0,179	-0,038
B2.6	0,118	0,365	0,694	0,194	0,078
C1	-0,095	0,115	0,240	1,000	0,271
C3	-0,138	-0,062	0,006	0,271	1,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a avaliação do modelo de mensuração e validado todos os critérios, seguiu-se para a análise do modelo estrutural.

5.9.2 Avaliação do modelo estrutural

A avaliação da qualidade do modelo estrutural tem como base a sua capacidade de prever os construtos endógenos, sendo que os seguintes critérios são utilizados nessa avaliação: coeficiente de determinação (R^2), relevância ou validade preditiva (Q^2), tamanho do efeito (f^2) e coeficientes de caminho (HAIR *et al.*, 2014).

Os coeficientes de determinação (R^2) indicam o quanto da variância de cada um dos constructos endógenos é explicado pelo modelo (SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2017). Os valores ideais dependem do contexto em estudo, assim, é sugerido por Cohen (1998 *apud* RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) que R^2 de 2%, 13% e 26% sejam considerados, respectivamente, como efeito pequeno, médio e grande para a área de ciências sociais e comportamentais.

A tabela 60 apresenta os coeficientes de determinação de cada constructo dentro do modelo estrutural. O constructo agressividade estratégica apresenta R^2 de 17%, representando que o modelo tem efeito médio na explicação da variância desse constructo. A capacidade de reação da potencialidade aponta R^2 de 37,2%, significando que o modelo tem efeito grande na explicação de sua variância. A receita de vendas estabelece R^2 de 8,6% e a satisfação de clientes tem R^2 de 7,3%, correspondendo a um efeito pequeno do modelo na explicação da variância de ambos desempenhos.

Tabela 60 – Resultados dos critérios de avaliação do modelo estrutural

	R^2	Q^2 (CV RED)	f^2 (CV COM)
Agressividade estratégica	0,170	0,084	0,26
Capacidade de reação da potencialidade	0,372	0,171	0,20
Receita de vendas	0,086	0,070	1,00
Satisfação dos clientes	0,073	0,053	1,00
Turbulência ambiental			0,35

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que também são demonstrados, na tabela 60, os indicadores Q^2 dos constructos endógenos, sendo que um valor maior que zero é aceitável, indicando a relevância ou validade preditiva do modelo de caminho para um constructo específico (HAIR *et al.*, 2014; SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2017). Todos os constructos endógenos apresentaram Q^2 maiores que zero, significando que os modelos de caminho possuem relevância preditiva para os constructos endógenos.

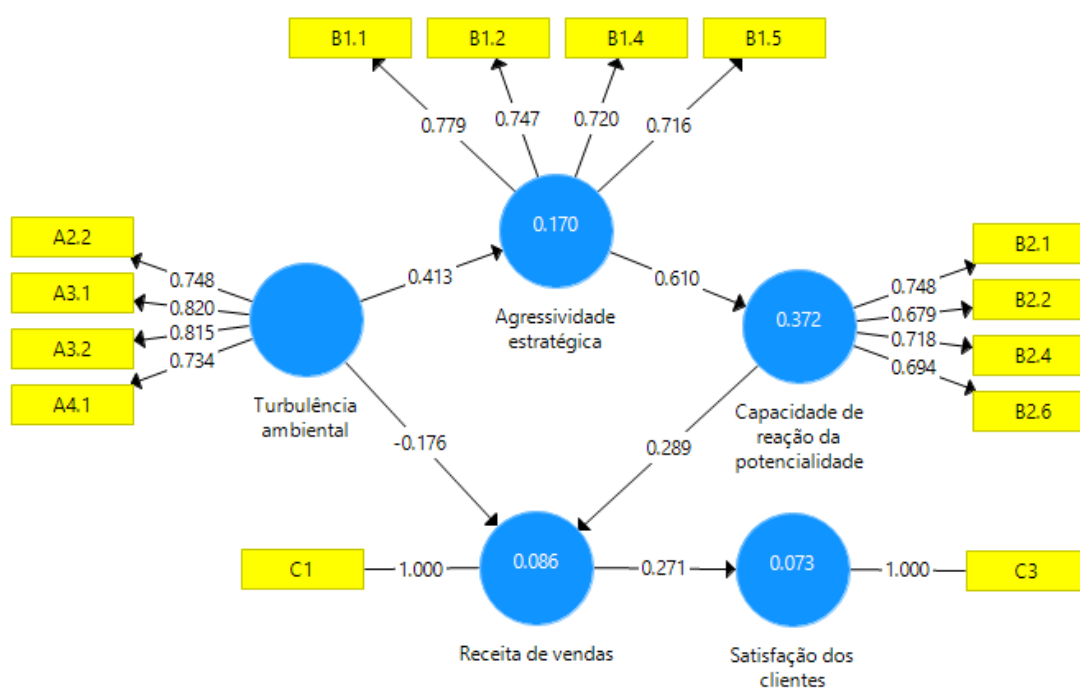
A análise do tamanho do efeito (f^2), ou indicador de Cohen, permite avaliar o impacto que a exclusão de um determinado constructo preditor tem sobre os constructos endógenos (SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2017), apontando a utilidade de cada constructo para o ajuste do modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Valores de f^2 iguais a 0,02, 0,25 e 0,35 representam, respectivamente, efeitos pequenos, médios e grandes (COHEN,

1988 *apud* HAIR *et al.*, 2014). Dessa forma, tendo em vista os valores encontrados e apresentados na tabela 60, verifica-se que o constructo agressividade estratégica tem efeito médio (0,26) e a capacidade de reação da potencialidade tem tamanho de efeito próximo ao médio (0,20). Já o constructo turbulência ambiental possui efeito grande (0,35), demonstrando sua maior importância para o ajuste do modelo.

As relações hipotéticas que vinculam os constructos são representadas pelos coeficientes de caminho, que podem assumir valores de -1 a +1, sendo que coeficientes mais próximos de -1 indicam forte relação negativa entre os constructos, valores próximos de +1 indicam forte relação positiva (HAIR *et al.*, 2014) e valores próximos de zero evidenciam relações fracas (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) a depender do contexto da pesquisa (SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2017).

Como a modelagem de equações estruturais são baseadas em correlações e regressões, testes t de Student são empregados para verificar a significância estatística das relações, permitindo a aceitação daquelas que forem significantes dentro do intervalo de confiança de 95% (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A figura 7 apresenta o modelo estrutural com os coeficientes de caminho que foram aceitos por apresentarem significância estatística ($p < 0,05$).

Figura 7 – Modelo estrutural com os coeficientes de determinação (R^2), coeficientes de caminhos e cargas fatoriais



Fonte: Elaborado pelo autor.

A interpretação do coeficiente de caminho é feita tal como os betas das regressões lineares (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), assim, pode ser observado na figura 7 que o coeficiente de caminho de -0,176 indica que, se o constructo turbulência ambiental aumenta em uma unidade de desvio padrão, a receita de vendas diminuirá em 0,176 unidades de desvio padrão, conservando constante todos os outros constructos independentes. Com isso, o valor de -0,176 significa que há uma relação negativa fraca entre a turbulência ambiental e a receita de vendas, ou seja, o maior nível de turbulência do ambiente externo influencia negativamente o desempenho de vendas.

O modelo estrutural apresentado, na figura 7, manteve apenas as relações que foram estatisticamente significantes, assim, além da relação negativa entre a turbulência ambiental e a receita de vendas (-0,176), foram identificadas relações positivas entre a turbulência ambiental e a agressividade estratégica (0,413), entre a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade (0,610), entre esta e a receita de vendas (0,289) e desta com a satisfação dos clientes (0,271).

Não foram encontradas relações significantes em nenhum dos constructos latentes com a satisfação dos clientes, da turbulência ambiental com a capacidade de reação da potencialidade e da agressividade estratégica com a receita de vendas. Com base nesses dados gerados pela PLS-SEM, parte-se para a interpretação dos resultados.

5.9.3 Interpretação dos resultados

Verificando o modelo estrutural apresentado, na figura 7, é observado que há uma relação negativa entre a turbulência ambiental e a receita de vendas, ou seja, quanto maior a turbulência ambiental percebida, menor a receita de vendas. No entanto, foi encontrada uma relação positiva entre a capacidade de reação da potencialidade e a receita de vendas, que por sua vez recebe relação positiva da agressividade estratégica, e por conseguinte apresenta relação positiva com a turbulência ambiental.

Assim, apesar de a turbulência ambiental ser negativamente relacionada à receita de vendas, ela é positivamente ligada com a agressividade estratégica que, por sua vez, é positivamente associada à capacidade de reação da potencialidade, que por sua vez está relacionada a uma maior receita de vendas.

Com isso, diante do maior nível de turbulência ambiental, as empresas podem melhorar a probabilidade de ter sucesso, na receita de vendas, a partir de uma postura de

maior agressividade estratégica e, por conseguinte, maior capacidade de reação da potencialidade. Dessa forma, a inércia empresarial diante da elevação dos desafios ambientais significa maior probabilidade de insucesso.

Quanto à satisfação dos clientes, apenas foi encontrada relação positiva com a receita de vendas como variável preditora, significando que essa medida de desempenho não recebe influência direta dos constructos investigados.

A modelagem de equações estruturais confirma a teoria de Ansoff na medida em que o melhor desempenho é alcançado quando a empresa tem o nível de agressividade estratégica equiparado ao nível de turbulência ambiental e o nível de capacidade de reação da potencialidade equiparado ao nível de agressividade, pois caso não haja esse ajuste a turbulência ambiental diminui a probabilidade de sucesso da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a relação entre a turbulência ambiental e o desempenho empresarial, a partir da identificação de configurações estratégicas em diferentes contextos ambientais. Para tanto, foi adotado o modelo de diagnóstico da Hipótese de Sucesso Estratégico (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; ANSOFF; SULLIVAN, 1993; ANSOFF *et al.*, 2019; SILVA, 2004; SILVA; BATISTA, 2005) como marco teórico deste estudo, por meio do qual se defende que uma empresa tem o desempenho otimizado caso as seguintes condições sejam satisfeitas: a agressividade estratégica equiparar-se à turbulência ambiental e a capacidade de reação da potencialidade equiparar-se à agressividade estratégica.

Para melhor compreensão da influência do ambiente externo nas organizações, foram apresentadas contribuições de outras teorias para a explicação dessa relação, tais como a teoria de sistemas (BERTALANFFY, 2009), da contingência (DONALDSON, 2012; LAWRENCE; LORSCH, 1973) e a escola de configuração (COVIN; SLEVIN, 1989; MILES *et al.*, 1978; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), que serviram de fundamentos importantes a esta investigação.

Após análise dos constructos que fazem parte do modelo da Hipótese de Sucesso Estratégico (turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade), a escala original foi adaptada a partir da contribuição de estudos anteriores, permitindo a elaboração do instrumento de pesquisa, o qual passou por procedimento de pré-teste junto a gestores de meios de hospedagens escolhidos por acessibilidade.

Para a aplicação do questionário foi escolhida a população de empresas prestadoras de serviços de hospedagem cadastradas na base de dados do Cadastur do Ministério do Turismo. A amostra foi composta por 174 empresas, localizadas em todo o território brasileiro, o que revelou a importância de um estudo dessa natureza em âmbito nacional. Após o tratamento e a análise descritiva dos dados, foram realizadas investigações com ferramentas de análise multivariada estatística de dados.

A análise fatorial exploratória foi desenvolvida para identificação das variáveis que melhor explicavam os constructos investigados. Como resultado, 13 itens foram excluídos da escala original de 22 variáveis, obtendo-se, ao final, um modelo formado por 3 constructos e 9 variáveis com capacidade de explicar 65,36% da variância total e com níveis de confiabilidade e validade aceitáveis.

Com as escalas dos constructos validadas, calculou-se o hiato estratégico para testar a hipótese de que empresas com hiatos menores apresentavam maior probabilidade de

sucesso, porém os testes de correlação não confirmaram essa hipótese, pois não foram apresentadas relações estatisticamente significantes e consistentes entre os diferentes valores calculados do hiato e as medidas de desempenho, pressuposto que assumiu grande importância nesta investigação e que carece de novos olhares com base em novos dados estatísticos.

A técnica de análise de *clusters* foi empregada para classificação das observações em grupos relativamente homogêneos com o propósito de identificar as características daqueles que obtiveram maior proporção de empresas com desempenho de sucesso. Como resultado, seis diferentes agrupamentos foram criados, a partir das médias dos constructos turbulência ambiental, agressividade estratégica e capacidade de reação da potencialidade, sendo que três desses grupos obtiveram maior proporção de sucesso e os outros três alcançaram maior proporção de insucesso.

O primeiro *cluster* com boa proporção de sucesso foi o das empresas “criativas”, que valorizam a inovação, lançam novos produtos e serviços no mercado e buscam mudanças originais, atuando de forma equiparada a um nível de maior turbulência ambiental, podendo ser comparadas às *Prospectors*, da tipologia de Miles *et al.* (1978). O segundo *cluster* de sucesso foi o das empresas “eficientes”, pois são empresas orientadas em melhorar a eficiência operacional e em crescer de forma contínua, por meio de mudanças gradativas em seus produtos, serviços e estratégias de *marketing*, após a realização de planejamento antecipado ou em resposta aos eventos ambientais, atuando de forma compatível ao ambiente pouco turbulento em que se encontram, se assemelhando às *Defenders* da tipologia de Miles *et al.* (1978). O terceiro *cluster* com elevado quantitativo de casos com sucesso foi o das “empreendedoras”, que se aproximam da tipologia *Analyzes* de Miles *et al.* (1978), ao valorizarem a inovação, porém não descuidarem do planejamento e da preocupação em identificar oportunidades no ambiente, implementando mudanças gradativas ou já testadas no ambiente, atuando de forma equiparada a um nível de turbulência ambiental mediano.

Destaca-se que os demais *clusters* identificados nesta pesquisa tiveram menor proporção de casos bem-sucedidos. Em comum, essas empresas não apresentaram ajuste adequado entre o nível de agressividade estratégica e os níveis de turbulência ambiental e de capacidade de reação da potencialidade, algumas sendo “precipitadas” com nível de agressividade acima do nível dos demais constructos, outras sendo “conformadas” com seus produtos, serviços e estratégias de *marketing*, apresentando nível de agressividade abaixo do nível dos demais constructos, e outras sendo “apáticas”, não reagindo de forma adequada ao nível elevado de turbulência ambiental percebido, com nível de agressividade bem abaixo do

nível de turbulência observado. A falta de ajuste existente nas empresas pertencentes a esses três *clusters* é análoga à tipologia *Reactor* de Miles *et al.* (1978).

A solução encontrada com a análise de *clusters* foi capaz de confirmar a hipótese de sucesso estratégico, pois demonstrou que a maioria das empresas bem-sucedidas foram aquelas que apresentaram nível de agressividade do comportamento estratégico equiparado ao nível de turbulência ambiental e nível de capacidade de reação da potencialidade equivalente ao nível de agressividade estratégica.

Além disso, seguindo os ensinamentos da escola de configuração, a análise de *cluster* classificou a amostra em seis grupos de empresas distintos, permitindo a associação deles à tradicional tipologia de Miles *et al.* (1978), avançando na teoria por ter dividido o grupo das *Reactors* em três subgrupos: “precipitadas”, “conformadas” e “apáticas”, que apresentam características distintas não explicadas no trabalho Miles *et al.* (1978).

As relações entre os constructos foram ainda verificadas de forma exploratória por meio da aplicação da modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Foi identificada a existência de uma relação negativa entre a turbulência do ambiente externo e a receita de vendas, confirmando que níveis elevados de turbulência ambiental representam ameaças ao sucesso empresarial.

Também foram identificadas relações positivas entre os constructos turbulência ambiental e agressividade estratégica, entre agressividade e capacidade de reação da potencialidade e desta com a receita de vendas, confirmando a Hipótese de Sucesso Estratégico na medida em que comprova que a equiparação entre os constructos otimiza o desempenho.

Esse estudo é de grande importância por comprovar que, apesar de a turbulência do ambiente externo exercer uma relação negativa para o desempenho empresarial, as empresas que respondem de forma adequada, demonstrando níveis de agressividade estratégica e de capacidade de reação da potencialidade equiparadas ao nível de turbulência, conseguem melhorar a probabilidade de ter sucesso, eliminando os efeitos negativos da influência da turbulência do ambiente externo.

Ressalta-se que a relevância dos resultados está na contribuição para a compreensão de como as empresas podem responder de forma eficaz a um ambiente com tendências a ser cada vez mais mutável e imprevisível, acrescentando essas descobertas para o campo de estudos da estratégia.

Contudo, reconhece-se como limitação desta investigação o fato de o procedimento de amostragem não ter sido feito de forma probabilística por exigir um tempo

maior de execução nem sempre compatível com estudos a serem desenvolvidos durante apenas dois anos de Mestrado. Ademais há de se destacar o valor do investimento orçamentário necessário a essa execução. Outra limitação foi a inacessibilidade de outros trabalhos anteriores que aplicaram o modelo da Hipótese de Sucesso Estratégico, pois as teses de doutorado que haviam validado empiricamente o modelo não estão publicadas *on-line*, o que revela uma escassez destes estudos conjugadas à inacessibilidade. Ademais, toma-se como ciência o fato de os resultados não se constituírem em dados generalizáveis para outros setores econômicos ou países devido às diferenças específicas que possam existir, mas no que se propôs traz revelações de fundamental importância nas áreas administrativas e turismológicas.

Como sugestões para pesquisas futuras recomenda-se: a aplicação do modelo em outros setores e países para validação empírica dos resultados; realização de mudanças nas escalas de mensuração do constructo capacidade de reação da potencialidade, transformando cada uma das variáveis em escala de concordância Likert, possibilitando que uma empresa pode concordar com diferentes critérios ao mesmo tempo; realização de pesquisa com o objetivo de confirmar a associação da tipologia de Miles *et al.* (1978) aos níveis avaliados pela Hipótese de Sucesso Estratégico; testar a relação entre a turbulência ambiental, a orientação empreendedora e o desempenho.

REFERÊNCIAS

- ALI, F.; RASOOLIMANESH, S. M.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; RYU, K. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 514-538, 2018. DOI: 10.1108/ijchm-10-2016-0568
- ANSOFF, H. I.; KIPLEY, D.; LEWIS, A. O.; HELM-STEVENSON, R.; ANSOFF, R. **Implanting strategic management**. 3. ed. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. I.; SULLIVAN, P. A. Optimizing profitability in turbulent environments: a formula for strategic success. **Long range planning**, v. 26, n. 5, p. 11-23, 1993.
- ANSOFF, H. I. Competitive strategy analysis on the personal computer. **Journal of Business Strategy**, v. 6, n. 3, p. 28-36, 1986.
- _____. The changing shape of the strategic problem. **Journal of General Management**, v. 4, n. 4, p. 42-58, 1977.
- BARBOSA, L. G. M (Coord.). **Índice de competitividade do turismo nacional: relatório Brasil 2015**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2015. 92 p.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- BERTÃO, N. A bolha dos hotéis estourou no Brasil. **Revista Exame**, 7 jun. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-bolha-dos-hoteis-estourou-no-brasil/>. Acesso em: 01 fev. 2019.
- BISPO, C. M.; GIMENEZ, F. A. P.; KATO, H. T. Estratégia e capacidades dinâmicas perante o exercício da coopetição: uma abordagem configuracional. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 1, 2016.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL. **Porte de empresa: classificação de porte dos clientes**. 2019. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 05 fev. 2019.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Prestadores de serviços turísticos / CADASTUR**. 4 jan. 2019. Disponível em: <http://dados.turismo.gov.br/cadastur>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- _____. Ministério do Turismo. **Anuário Estatístico de Turismo – 2018: ano base 2017**. vol. 45. Brasília, jul. 2018. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>. Acesso em: 31 jan. 2019.

_____. Ministério do Turismo. **Índice de Competitividade**. 17 jun. 2016. Disponível em: <<http://dados.turismo.gov.br/indice-de-competitividade>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.771 de 17 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 set. 2008. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm>. Acesso em: 30 nov. 2018.

CORRALL, S. **Strategic management of information services: a planning handbook**. London: Aslib/IMI, 2000.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic management journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMKE, E. J.; GIMENEZ, F. A. P.; DAMKE, J. F. W. Strategic configurations and performance: a study in micro and small business retailers. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 11-22, 2018.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative science quarterly**, v. 2, n. 4, p. 409-443, 1958. DOI: 10.2307/2390794

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. v. 1.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 313-327, 1972. DOI: 10.2307/2392145

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, n. 1, p. 21-32, 1965. DOI:10.1177/001872676501800103

GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, M. R.; JIMÉNEZ-CABALLERO, J. L.; MARTÍN-SAMPER, R. C.; KÖSEOGLU, M. A.; OKUMUS, F. Revisiting the link between business strategy and performance: evidence from hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 72, p. 21-31, June 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying performance measures of small ventures—the case of the tourism industry. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257-286, July 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00137.x>

HAIR, J. F.; SARSTEDT, M.; HOPKINS, L.; KUPPELWIESER, V. G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. **Long range planning**, v. 46, n. 1-2, p. 1-12, Mar. 2013. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2233795>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

HAIR, J. F.; SARSTEDT, M.; PIEPER, T. M.; RINGLE, C. M. The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. **Long range planning**, v. 45, n. 5-6, p. 320-340, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Brasil tem 2,4 milhões de leitões em sua rede de hospedagem. **Agência IBGE Notícias**, 19 jul. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/14786-brasil-tem-2-4-milhoes-de-leitoes-em-sua-rede-de-hospedagem>>. Acesso em 02 fev. 2019.

IBM. K-Means Cluster Analysis. **IBM Knowledge Center**, 2019. Disponível em: <https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSLVMB_23.0.0/spss/base/idh_quic.html>. Acesso em: 21 fev. 2019.

JUSTIN TAN, J.; LITSSCHERT, R. J. Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry. **Strategic management journal**, v. 15, n. 1, p. 1-20, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150102>

KHANDWALLA, P. N. Environment and its impact on the organization. **International Studies of Management & Organization**, v. 2, n. 3, p. 297-313, 1972. DOI: <https://doi.org/10.1080/00208825.1972.11656125>

KINA, L. O que esperar para o turismo em 2019? **Hotelier News**, São Paulo, 08 jan. 2019. Disponível em: <<https://hoteliernews.com.br/noticias/o-que-esperar-para-o-turismo-em-2019-81986>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

KIPLEY, D.; LEWIS, A. Ansoff's strategic success paradigm-empirical evidence supports its success with firms competing in a turbulent environment: why then is it absent from academic strategic management textbooks? **Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy**, n. 4, p. 71-88, 2009. ISSN 1899-6116.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T.; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; SYCHOSKI, J. C. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, p. 673-695, nov./dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>

LEWIS, A. Environmental alignment: an analysis of the performance of the banking industry in the United States. **Strategic Change**, v. 1, n. 4, p. 241–248, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.4240010407>

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Configurações estratégicas e desempenho organizacional: em busca de novos imperativos. **REBRAE**, v. 1, n. 2, p. 199-212, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEDEIROS, V. OMT: turismo chega a 1,4 bilhão de viagens internacionais 2 anos antes do previsto. **Hotelier News**, São Paulo, 22 jan. 2019. Disponível em: <https://hoteliernews.com.br/noticias/omt-turismo-chega-a-1-4-bilhao-de-viagens-internacionais-2-anos-antes-do-previsto-82165>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, July 1983. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic management journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, Jan./Mar. 1982. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. D. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future.

Entrepreneurship theory and practice, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 3**. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, 2015. Disponível em: <<http://www.smartpls.com>> Acesso em: 15 jan. 2019.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. DOI: 10.5585/remark.v13i2.2717

SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; HAIR, J. F. Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: HOMBURG C.; KLARMANN, M.; VOMBERG, A. (Eds.) **Handbook of Market Research**. Cham: Springer, 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2013. 284 p. ISSN 1983-2095. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: 05 fev. 2019.

SILVA, E. B. S.; BATISTA, P. C. S. Análise da performance empresarial com base no modelo de administração estratégica de Igor Ansoff. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. p. 1-12. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-370.pdf>> Acesso em 29 jan. 2018.

SILVA, E. B. S. **O impacto do alinhamento estratégico no desempenho das micro, pequenas e médias empresas de software de fortaleza**. 2004. 136 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISADOR: Vitor de Sousa Mendes
ORIENTADOR: Paulo César de Sousa Batista, Ph.D.

Pesquisa acadêmica: A turbulência do ambiente externo e o desempenho de meios de hospedagem

BLOCO A – Turbulência Ambiental Externa

Selecione a resposta que corresponda à realidade do ambiente externo da sua empresa, no período de 2016 a 2018.

A1.1 A abrangência dos fatores ambientais externos que se relacionam com a empresa é...

- Local (Cidade, Estado)
- Regional (Estados vizinhos)
- Nacional
- Regional-internacional (Países vizinhos)
- Global

A1.2 A quantidade de fatores ambientais externos que a empresa deve levar em consideração para a tomada de decisões é...

- Muito pequena
- Pequena
- Média
- Grande
- Muito grande

A1.3 Quanto à diversidade, os fatores ambientais externos que influenciam a empresa foram, ao longo do período...

- Os mesmos
- Muito semelhantes entre si
- Semelhantes entre si
- Diferentes entre si
- Muito diferentes entre si

A2.1 Os desafios enfrentados pela empresa no ambiente externo são...

- Muito conhecidos
- Conhecidos
- Pouco conhecidos ou pouco desconhecidos
- Muito desconhecidos
- Altamente desconhecidos

A2.2 Quanto ao grau de novidade das mudanças no ambiente externo...

- Não há mudanças
- A mudança ocorre de forma incremental e lenta
- A mudança ocorre de forma incremental e rápida
- A mudança ocorre de forma descontínua e como uma transição esperada
- A mudança ocorre de forma descontínua e é completamente inesperada

A3.1 Quanto à rapidez das mudanças ambientais externas...

- Não há mudanças
- A velocidade da mudança é inferior ao tempo de resposta da empresa
- A velocidade da mudança é comparável ao tempo de resposta da empresa
- A velocidade da mudança é superior ao tempo de resposta da empresa
- A velocidade da mudança surpreende completamente a empresa

A3.2 As condições ambientais externas mudam com...

- Nenhuma frequência
- Pouca frequência
- Frequência mediana
- Muita frequência
- Elevada frequência

A4.1 Os eventos que ocorrem no ambiente externo são...

- Completamente previsíveis
- Facilmente previsíveis
- Previsíveis
- Dificilmente previsíveis
- Completamente imprevisíveis

A4.2 O acesso às informações sobre os eventos ambientais externos futuros é...

- Muito fácil
- Fácil
- Pouco fácil
- Difícil
- Muito difícil

BLOCO B1 – Agressividade Estratégica da Empresa
--

Selecione a resposta que corresponda à realidade da sua empresa, no período de 2016 a 2018.

B1.1 As mudanças realizadas nos produtos/serviços da empresa foram...

- Nenhuma mudança
- Mudanças gradativas e lentas
- Mudanças gradativas e rápidas
- Mudanças novas para a empresa, mas observáveis no mercado
- Mudanças novas tanto para a empresa quanto para o mercado

B1.2 As mudanças realizadas nas estratégias de marketing da empresa foram...

- Nenhuma mudança
- Mudanças gradativas e lentas
- Mudanças gradativas e rápidas
- Mudanças novas para a empresa, mas observáveis no mercado
- Mudanças novas tanto para a empresa quanto para o mercado

B1.3 A mudança estratégica na empresa costuma ser...

- Baseada em precedentes históricos
- Gradativa com base na experiência recente
- Gradativa com base em projeções do passado
- Descontínua, com base nas alternativas observáveis
- Inovadora, estratégias baseadas na criatividade

B1.4 A empresa introduz novos produtos/serviços no mercado para...

- Proteger-se de uma ameaça à sua sobrevivência
- Reagir aos movimentos dos concorrentes
- Antecipar-se às necessidades dos clientes
- Empreender uma oportunidade identificada
- Manter-se líder no desenvolvimento de produtos/serviços

B1.5 Quanto às mudanças nos produtos/serviços, a empresa costuma...

- Evitar ao máximo realizar qualquer alteração nos produtos/serviços tradicionais
- Manter os produtos/serviços tradicionais, alterando apenas aspectos que melhorem a eficiência
- Manter os produtos/serviços tradicionais, melhorando-os gradativamente para atender às necessidades dos consumidores
- Alterar os produtos/serviços diante de novas oportunidades que surgem no mercado
- Ser pioneira no desenvolvimento e introdução de inovações em produtos/serviços

BLOCO B2 – Capacidade de Reação da Empresa

Selecione a resposta que corresponda à realidade da sua empresa, no período de 2016 a 2018.

A2.1 A frase que melhor descreve a atitude da empresa em relação à mudança é...

- Não desafie o sistema iniciando a mudança
- Se ajuste aos eventos difíceis na medida em que eles acontecem
- Planeje com antecedência
- Se é novo, é bom
- Crie o futuro

A2.2 Quanto à propensão ao risco, a empresa costuma...

- Rejeitar o risco
- Aceitar riscos conhecidos
- Buscar riscos conhecidos
- Buscar riscos desconhecidos
- Buscar riscos originais

A2.3 Quanto à orientação temporal, a tomada de decisões estratégicas tem como base...

- Precedentes históricos
- Experiência passada recente
- Futuro projetado com base no passado
- Futuros novos
- Futuros inventados

A2.4 A principal motivação estratégica da empresa tem sido...

- A estabilidade, manter inalterado o que já é feito
- A eficiência, melhorar a produtividade e reduzir custos
- O mercado, compreender e atender às necessidades dos clientes
- O ambiente, identificar e explorar as oportunidades mais rentáveis
- A criatividade, desenvolver e lançar novos produtos ou serviços

A2.5 Quanto ao gerenciamento das mudanças estratégicas, a empresa normalmente...

- Reprime qualquer mudança
- Adapta a estratégia tradicional à mudança
- Busca mudanças conhecidas que tiveram sucesso no passado
- Busca mudanças novas para a empresa, mas comuns no mercado
- Busca mudança original tanto para a empresa quanto para o mercado

A2.6 Ter sucesso para a empresa é...

- Ter estabilidade
- Ter desempenho eficiente
- Ter um crescimento contínuo
- Ser diversificada
- Ser inovadora

A2.7 Normalmente os problemas da empresa são, em geral, solucionados por meio de medidas baseadas em...

- Tentativa e erro
- Diagnóstico interno
- Melhoria contínua
- Busca de alternativas no ambiente

- Criação de alternativas inovadoras

A2.8 Para a tomada de decisões estratégicas, os administradores devem ter conhecimentos principalmente sobre...

- Política interna
- Operações internas
- Mercados/ concorrentes/ tecnologias tradicionais
- Oportunidades globais
- Ambiente emergente

BLOCO C – Desempenho da Empresa

Avalie o desempenho da empresa, em 2018, em relação aos indicadores abaixo.

C1 Receita de vendas

- muito abaixo do esperado
- abaixo do esperado
- igual ao esperado
- acima do esperado
- muito acima do esperado

C2 Taxa de ocupação

- muito abaixo do esperado
- abaixo do esperado
- igual ao esperado
- acima do esperado
- muito acima do esperado

C3 Satisfação dos clientes

- muito abaixo do esperado
- abaixo do esperado
- igual ao esperado
- acima do esperado
- muito acima do esperado

BLOCO D1 – Características da Empresa

As próximas alternativas se referem à empresa.

D1.1 Tipo de meio de hospedagem:

- Hotel
- Pousada
- Flat/Apart-Hotel
- Albergue/Hostel
- Hotel fazenda
- Cama & Café
- Resort
- Outros

D1.2 N° de unidades habitacionais (UH): _____

D1.3 N° de leitos: _____

D1.4 Número de empregados:

- até 9 empregados
- de 10 a 49 empregados
- de 50 a 99 empregados
- a partir de 100 empregados

D1.5 Tempo de atuação da empresa:

- menos de 3 anos
- de 3 a 6 anos

- de 7 a 10 anos
- acima de 10 anos

D1.6 Indique a faixa do faturamento anual da empresa em 2018:

- faturamento anual menor ou igual a R\$ 360 mil
- faturamento maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- faturamento maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- faturamento maior que R\$ 300 milhões

D1.7 Localização da empresa (Cidade/UF):

BLOCO D2 – Características do Respondente

As próximas alternativas se referem ao respondente do questionário.

D2.1 Nível de escolaridade:

- Pós-graduação completo
- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino fundamental completo
- Ensino fundamental incompleto

D2.2 Cargo/função na empresa:

- Proprietário
- Proprietário e presidente/diretor
- Proprietário e gerente/supervisor
- Presidente/diretor
- Gerente/supervisor
- Técnico
- Outros: _____

D2.3 Tempo na empresa:

- menos de 3 anos
- de 3 a 6 anos
- de 7 a 10 anos
- acima de 10 anos

D2.4 Caso deseje receber os resultados dessa pesquisa, forneça seu endereço de e-mail no campo abaixo:

APÊNDICE B – OUTPUT DO SPSS (Análise Fatorial)

		Correlation Matrix ^a								
		A2.2	A3.1	A3.2	A4.1	B1.1	B1.2	B2.1	B2.4	B2.6
Correlation	A2.2	1,000	,646	,500	,394	,149	,124	,019	,075	,044
	A3.1	,646	1,000	,508	,480	,263	,200	,136	,136	,108
	A3.2	,500	,508	1,000	,370	,335	,347	,221	,185	,076
	A4.1	,394	,480	,370	1,000	,217	,141	,108	,163	,118
	B1.1	,149	,263	,335	,217	1,000	,580	,308	,338	,331
	B1.2	,124	,200	,347	,141	,580	1,000	,331	,237	,279
	B2.1	,019	,136	,221	,108	,308	,331	1,000	,362	,395
	B2.4	,075	,136	,185	,163	,338	,237	,362	1,000	,370
	B2.6	,044	,108	,076	,118	,331	,279	,395	,370	1,000
Sig. (1-tailed)	A2.2		,000	,000	,000	,025	,052	,402	,164	,281
	A3.1	,000		,000	,000	,000	,004	,037	,036	,078
	A3.2	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,007	,159
	A4.1	,000	,000	,000		,002	,032	,078	,016	,060
	B1.1	,025	,000	,000	,002		,000	,000	,000	,000
	B1.2	,052	,004	,000	,032	,000		,000	,001	,000
	B2.1	,402	,037	,002	,078	,000	,000		,000	,000
	B2.4	,164	,036	,007	,016	,000	,001	,000		,000
	B2.6	,281	,078	,159	,060	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,083

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,772
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	420,978
	df
	36
	Sig.
	,000

Anti-image Matrices

		A2.2	A3.1	A3.2	A4.1	B1.1	B1.2	B2.1	B2.4	B2.6
Anti-image Covariance	A2.2	,523	-,246	-,154	-,057	,030	,013	,074	,004	-,019
	A3.1	-,246	,486	-,095	-,157	-,049	,005	-,032	,007	-,008
	A3.2	-,154	-,095	,592	-,078	-,058	-,112	-,086	-,033	,087
	A4.1	-,057	-,157	-,078	,732	-,038	,026	,009	-,050	-,029
	B1.1	,030	-,049	-,058	-,038	,582	-,276	-,013	-,110	-,091
	B1.2	,013	,005	-,112	,026	-,276	,612	-,094	,018	-,053
	B2.1	,074	-,032	-,086	,009	-,013	-,094	,730	-,152	-,194
	B2.4	,004	,007	-,033	-,050	-,110	,018	-,152	,766	-,166
	B2.6	-,019	-,008	,087	-,029	-,091	-,053	-,194	-,166	,742
Anti-image Correlation	A2.2	,718 ^a	-,488	-,277	-,091	,054	,023	,119	,007	-,030
	A3.1	-,488	,753 ^a	-,176	-,263	-,092	,009	-,054	,012	-,013
	A3.2	-,277	-,176	,827 ^a	-,119	-,098	-,186	-,131	-,049	,131
	A4.1	-,091	-,263	-,119	,862 ^a	-,058	,039	,012	-,066	-,040
	B1.1	,054	-,092	-,098	-,058	,760 ^a	-,463	-,020	-,165	-,138
	B1.2	,023	,009	-,186	,039	-,463	,736 ^a	-,141	,026	-,079
	B2.1	,119	-,054	-,131	,012	-,020	-,141	,776 ^a	-,203	-,263
	B2.4	,007	,012	-,049	-,066	-,165	,026	-,203	,808 ^a	-,220
	B2.6	-,030	-,013	,131	-,040	-,138	-,079	-,263	-,220	,760 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
A2.2	1,000	,715
A3.1	1,000	,737
A3.2	1,000	,627
A4.1	1,000	,531
B1.1	1,000	,714
B1.2	1,000	,808
B2.1	1,000	,539
B2.4	1,000	,593
B2.6	1,000	,619

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,173	35,261	35,261	3,173	35,261	35,261	2,412	26,797
2	1,780	19,773	55,034	1,780	19,773	55,034	1,802	20,021	46,819
3	,930	10,330	65,364	,930	10,330	65,364	1,669	18,546	65,364
4	,680	7,556	72,920						
5	,647	7,193	80,113						
6	,616	6,845	86,959						
7	,451	5,015	91,974						
8	,397	4,410	96,384						
9	,325	3,616	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
A3.2	,703		
A3.1	,687	-,504	
B1.1	,672		
B1.2	,615		-,562
A4.1	,571		
B2.1	,503	,494	
B2.4	,499		
A2.2	,582	-,607	
B2.6	,459	,522	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
A3.1	,845		
A2.2	,843		
A4.1	,703		
A3.2	,666		
B2.6		,776	
B2.4		,755	
B2.1		,681	
B1.2			,878
B1.1			,774

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,689	,485	,539
2	-,700	,638	,322
3	,187	,599	-,779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.